DR. RICK BRINKMAN & DR. RICK KIRSCHNER

التعامل مع من لا تطيقهم

كيف تخرج المحاسن من الناس السيئين؟

ترجمة فريق
بيت الأفكار الدولية بأمريكا

INTERNATIONAL IDEAS HOME





التعامل مع من لا تطيقهم

تأليف
ريك برينكمان
ريك كيرشنير

نقله إلى العربية
فريق بيت الأفكار الدولية
- أمريكا -

First Printing in the USA by : McGraw Hill Companies, Inc.
1221 Avenue of Americas, New York, NY 10020

إنترناشونال ايديز هوم انكوربوريتد

بيت الأفكار الدولية

International Ideas Home Inc.
7705 W. 96th PL, Hickory Hills, IL 60457 USA
TEL : (708) 430 5587, FAX : (708) 430 5644

Distribution : Al-Mutaman Trading Est.
P. O. Box 69786, Riyadh 11557, Saudi Arabia
Riyadh Tel : 4646688, Fax : 4642919
Jeddah:6873547, Qaseem:3644815, Dammam:8264282,Makkah 5742532

Dealing With People You Can't Stand

How to Bring Out the Best in People at Their Worst

Dr. Rick Brinkman

Dr. Rick Kirschner

McGraw-Hill



بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

إن الناس غير المرغوب فيهم: هم أولئك الناس الذين يصعب التعامل والتفاعل معهم الذين لا يعملون ما تريدهم أن يعملوه، أو يعملون مالا تريدهم أن يعملوه، فلا تعرف ماذا تعمل معهم. حسناً، يجب أن لا تكون ضحية لهم بعد الآن! إنك لا تستطيع تغيير طبيعة هؤلاء الناس، لكنك تستطيع التحدث معهم بطريقة من شأنها أن تجعلهم يغيرون ما بأنفسهم. إنها مسألة معرفة كيفية التعامل معهم عندما ينحون نحو السلوك السّيء.

ويساعدك هذا الكتاب على تحديد العناصر اللازمة وتجميعها من أجل الحديث الفعال، وبهذا المعنى فإن الحديث مع الشخص من هؤلاء شبيه بعمل مكالمة هاتفية، إذ يجب عليك أن تدير جميع الأرقام بطريقة صحيحة إذا أردت إيصال مكالمتك إلى الجهة المطلوبة. وإذا أغفلت فقط عشرة بالمائة من الرقم المطلوب بما في ذلك رقم المنطقة فإن اتصالك بالجهة المطلوبة لايتم.. اطلب رقم المنطقة إذا خطرت هذه الفكرة على بالك فيما بعد، وستجد أن مكالمتك قد وصلت إلى طرف غير صحيح. ومع أنه من السهل عليك أن تتعلم الرقم، لكن يجب أن تطلبه بطريقة صحيحة وحوّل تفاعلاتك مع الناس غير المرغوب فيهم بكاملها..

وللأسف، هناك دائماً عدد قليل من الناس وهم بعض الذين نتحدث عنهم يرفضون الإجابة على مكالمتك ويرفضون حتى استلام المكالمة، وفي مثل هذه الحالة النادرة: بإمكانك أن تتحوّل إلى المجازات والاستعارات واعتبر التعامل مع أولئك الناس على أنه نمط من لعبة الحوار التي تنمّي قدرتك على التحمل، وتبعاً لذلك سيتبيّن لك أنّ تلك بالذات هي القوة التي تحتاجها للمحافظة على أكبر قدر من العلاقات القيّمة في وقت ما وفي مكان آخر.

وهنا نوجّه عنايتك إلى أربع طرق رئيسة لحلّ مشاكل الناس:

١ – في المقام الأول سوف نتفحّص القوة التي تجبر الناس على انتهاج السلوكيات الصعبة بوسائل مختلفة. وحينما يبدأ شخص بالصراخ، قد يسكت شخص آخر، ولكن يستغل آخر وقت الصراع لتحقيق أهدافه وصيد فريسته. وتعتبر هذه الفوارق المذهلة مؤشرات على اختلاف النيّات السلوكية التي انحرفت عن مساراتها. وسوف تتضاءل ميولك إلى جعل السلوك الصعب قضية شخصية حين تتفهّم فحوى هذه الاختلافات.

٢ – بعد ذلك سوف نتفحّص مهارات الحديث الأساس الكفيلة بتحويل الصراع إلى تعاون، والعواطف إلى أفكار، وجداول الأفكار المخفية إلى حوار صادق، ومما يبشّر بالخير هو أنك كنت

وما زلت تستعمل هذه المهارات الأساسية في تعاملك مع الناس الذين تنسجم معهم، لكن الأنباء المزعجة تأتي عندما يصبح الإخفاق في استعمال هذه المهارات جزءاً كبيراً من المشكلة. وسوف نبسط شرح عملية الأحاديث الشفوية ونوضحها، لكي نسهّل عليك استعمال تلك المهارات مع الناس على علاتهم، وذلك حين تزداد الحاجة إليها.

٣ - سوف نركّز على أبعاد محددة للتعامل مع السلوكيات العشرة الأكثر صعوبة من سلوكيات الناس غير المرغوب فيهم. وسوف تتعلّم ما الذي يمكنك عمله بالضبط لمنع الناس من التذمّر، ومنعهم كذلك من الهجوم ونقض الوعود.

٤ - وفي نهاية الكتاب سوف نضع عنواناً لما يجب عليك عمله عندما تعجز عن احتمال ذاتك، وربما تكون عندئذٍ قد عرفت نفسك من خلال وصفات ذوي المشاكل من الناس، وسوف يساعدك ذلك الفصل على تشخيص سلوكك الصعب وتغييره، ذلك لأنه كلما قلّت الصعوبة عندك، قلّ عدد الناس الصعبي المراس الذين يتوجّب عليك التعامل معهم.

إننا نوصي بأن تقرأ الفصول من ١ - ٨ ثم تتوجّه مباشرة إلى الفصل الذي يعالج قضية (الشخص الصعب المراس). وإذا ما احتجت إلى قليل من الدعم الإضافي لموقفك تجاه الناس غير

المرغوب فيهم فاقرأ من فضلك الملحق الذي يتناول بالبحث موضوع «تصحيح المواقف» والذي يأتي في نهاية هذا الكتاب.

قبل أن تستمر في القراءة، اسمح لنا أن نقدّم لك أنفسنا وأن نعرّفك كيف توصلنا إلى تأليف هذا الكتاب:

نحن ريك.. وريك، صديقان حميمان، شريكان في الأعمال وطبيبان متخصصان في العلاج بالوسائل الطبيعية. (وربما لم تسمع بمهمتنا حتى الآن رغم انها ولدت في الولايات المتحدة الأمريكية منذ مئة عام*) وقد أصبحنا صديقين منذ أن كنّا طالبي طب. وقد أينعت صداقتنا بفضل أحد الأطباء الجراحين العاملين في مستشفيات المنطقة حيث كان ذلك الطبيب معلماً خاصاً وناصحاً أميناً لنا. لقد درسنا الصحة من وجهة نظر مركّزة وراسخة وذلك بفضل إرشاداته وتشجيعه لنا.. وكان لنا أمل في تحديد مبادىء الصحة العقلية والعاطفية ثم في اكتشاف كيف يمكن استعمال تلك المبادىء لمنع حدوث الأمراض الصحيّة ومعالجتها، وقد اتّضح لنا من وقت لآخر أنّ الناس عندما يعرفون قيمهم، وعندما يجددون أفكارهم ومفاهيمهم لتواكب متطلبات العصر، فإنهم بذلك يتعلمون الحديث المؤثّر والمهارات المقنعة، وكذلك التخطيط والعمل بغية الوصول إلى أهدافهم وبالتالي الإحساس بالراحة، وعندما تتحسّن صحتهم العقلية والعاطفية يختفي الكثير من أمراضهم الصحية،

ولأنّ كلمة الطبيب تعني المعلّم فقد بدأنا بمشاركة الناس في أفكارنا من خلال الحلقات الدراسية والمعامل.

وفي سنة ١٩٨٢ طلبت منا إحدى المنظمات الصحية عمل برنامج عن التعامل مع (الصعبي المراس) من الناس، ومن هنا كانت البداية الرسمية لمشروع البحث الذي قمنا به وأسفر بالتالي عن تأليف هذا الكتاب وتغيير الطريقة التي ميّزت عملنا. ونحن نرى الآن جميع أعمالنا نوعاً من التعليم المستمر للناس..

على مدى ما يزيد عن حقبة من الزمن كنا نبحث في آمال الناس ومخاوفهم وعن كيفية قيام الناس ببناء حياتهم أو هدمها، وعن أساليب أحاديثهم والأسباب التي تجعلهم صعبي المراس، وعن أحسن الطرق للتعامل مع الناس على علاّتهم. لقد ألفنا هذا الكتاب بغية إيصال تلك المعلومات إليك مباشرة وقدمنا هذه الأفكار من أجل إيجاد التجاوب المتحمس أثناء المنتديات والحلقات الدراسية، مثلما وضعناها على الأشرطة لمئات الآلاف من الناس. وإننا نأمل ونعتقد بأن مافي هذا الكتاب من أفكار سوف يؤدي إلى تغيير دائم وذي معنى في نوعية الحياة التي تعيشها.

دكتور ريك برنكهام ودكتور ريك كيرشنر

* بعد مرحلة ما قبل الطب التقليدية يتدرّب الطبيب المتخصص بالعلاج الطبيعي (N.D) على العناية الصحية الأولية الشمولية لمدة أربع سنوات في مدرسة طبية. كما يتلقى الطبيب المتخصص بالعلاج الطبيعي نفس ما يتلقاه الطبيب التقليدي (M.D) من علوم ومهارات تشخيصية وسريرية لكن مع التأكيد على الإشفاء الصحي ومنع المرض بدلاً من تشخيص الأعراض المرضية ومعالجتها بالأدوية وإزالة الأجزاء المتعبة من الجسم البشري. ويتعيّن على الطلبة أن يتلقوا أربع سنوات من دراسة التغذية السريرية (وذلك مقارنة مع أسابيع قليلة من الدراسة في هذا المجال يتلقّاها الأطباء التقليديون). ويتلقى أطباء العلاج الطبيعي أيضاً التدريب على المهارات الاستشارية لكي يوجهوا المرضى إلى إحداث تغييرات في نمط حياتهم وإلى انتهاج العلاج الطبيعي الذي يشجّع على استخدام المداواة الفطرية من أجل معالجة الأمراض.

ويوجد في الولايات المتحدة الأمريكية ثلاث من مدارس علوم المعالجة بالوسائل الطبيعية ومدرسة واحدة في كندا حيث تستغرق دراسة هذا العلم مدة أربع سنوات.

الفصل الأول

قائمة الأصناف العشرة من الناس غير المرغوب فيهم

- الدبابة المدرعة
- القنّاص
- القنبلةاليدوية
- المتعالم/ الذي يدعي المعرفة
- المغرور
- الإمعة/ الذي يقول ما لايفعل
- المتردد
- الشخص العدمي/ اللا مبالي
- الشخص السلبي/الرافض
- الشخص الشاكي/الباكي

الفصل الاول

قائمة الأصناف العشرة من الناس غير المرغوب فيهم

يحتوي مستودع مهارات الاتصالات التي تملكها على درجات متفاوتة من المعرفة والجهل مع ما ينتج عنهما من أسباب القوة والضعف. وتبعاً لذلك فإنك لن تجد عناءً في التعامل مع شخص ممن لايطيق أحد التعامل معه لكون ذلك الشخص مجرداً من الأحاسيس والعواطف، وربما تجد صعوبة أكبر في التعامل مع أناس سلبيين ممن هم كثيرو الضجة والإزعاج، ولربما تبيّن لك أنّ التعامل مع من يتّصفون بالعدوانية من الناس هو أمر يرقى إلى مصاف أعلى درجات التحدّي. وقد تصاب بالإحباط جرّاء تعاملك مع الكسالى من الناس، وربما فقدت القدرة على التحمّل لو تعاملت مع المتبجحين والمتعجرفين من مادحي أنفسهم.

ومن طبيعة الأشياء أنك أنت نفسك قد تتسبّب في الإحباط لكثيرين من الناس لأنّ أي شخص قد يسبب عبئاً على شخص آخر، على الأقل في بعض الأوقات إن لم يكن في جلّها.

ومن المحتمل أن تتفق أو تختلف مع هذا الشخص أو ذاك

في وجهات النظر حول من هو الشخص الصعب ومن هو الهيّن، ومن هو الصالح ومن هو الطالح، ورغم ذلك فإنّ المجتمعات المهذبة لديها إجماع معيّن في الرأي عن الناس الذين يتميّزون بالصعوبة، وعن الصعوبات التي تجدها تلك المجتمعات في تصرفاتهم. ولقد حددنا عشرة نماذج من السلوكيات المعينة التي يلجأ إليها العقلاء من الناس حين يشعرون بالتهديد أو المعارضة مما يمثّل مقاومتهم للتهديد أو الانسحاب من تلك المواقف المكروهة. ونورد فيما يلي عشراً من حالات السلوك الحرجة التي يصل فيها أناس عاديون إلى أسوأ حالاتهم.

الدبابة المدرعة

كان يوماً جميلاً، سماؤه صافية، وكان جيم يستطيع سماع تغريد الطيور خارج شباك غرفته وهو يقوم بتنفيذ مشروعه، وكان طنين حركة النشاط وعمل الفريق يملأ المكتب، وفجأة سمع صوتاً مألوفاً لايمكن الهروب منه! ذلك الصوت ذكر جيم بصوت سير دبابة يقعقع في مدخل رواق البيت. وقد بدا كما لو أنّ الأرض تهتز، وبدا لجيم أيضاً أنه يكاد يسمع صوت أزيز الرادار على المدى البعيد حين ينشط الرادار بالعمل. وعندما أصغى جيم جيداً قام جو الذي كان بمثابة سائق الدبابة بالالتفاف حول الركن ثم ظهر للعيان

رافعاً يده كما لو كانت مدفعاً مركّباً على برج الدبابة، فصوّبها باتجاه جيم الذي أحسّ بأنّ مؤشّر موجه المدفع قد انطبق على الهدف، ولم يكن الهدف غير جيم نفسه!

وفي حالة من اليأس رفع جيم علماً أبيض إيذاناً بالاستسلام، غير أنّ الدبابة استمرت في تقدمها تجاه الهدف تجاهه. وعندما حملق فزعاً في الإصبع الشبيه بالمدفع الموجّه إلى وجهه، أطلق عليه بنتر سيلاً من التّهم والشتائم قائلاً:

«أنت غبيّ وأبله ومغفّل... أنت غير مؤهّل وتفتقر إلى الكفاءة، وتشكّل عائقاً على درب العنصر البشري! ثم، لابدّ أنك كنت غلطة جينيّة... لقد مضى عليك أسبوعان تعمل في هذا المشروع وما زلت متأخراً ثلاثة أسابيع عن إنجازه... لن أستمع بعد الآن إلى أيّ من الأعذار التي تنتحلها... انتبه! لأنّ هذا مايجب عليك عمله!...».

وعندما نظر جيم بطرف عينه، رأى أنّ كلّ شخص آخر من الموجودين في المكتب إما قد هرب طلباً للحماية، أو وقف جامداً مشلولاً من الخوف. وانفجر بنتر مصدراً أوامره بصوت عالٍ كهدير رعد آتٍ من بعيد. وبعدئذ انتهت عملية الاقتحام بنفس المفاجأة التي بدأت بها. وأخذ بنتر يتحرّك بعيداً باتجاه جديد، بينما جلس جيم وسط حطام أفضل جهوده وأطيب نيّاته.

الاستنتاج

إنّ الدبابة هي سلاح مجابهة وتحدٍ وتصويب وغضب، وهي ذروة الضغط والسلوك العدواني.

القنّاص

لم يسبق أن عملت «سو» بجدٍّ في سبيل إعداد تقرير. لقد كان يوماً كبيراً، ولو استطاعت أن تقدّم تقريرها بطريقة مهنية ومهذبة لأتيح لها فرصة للحصول على جائزة مع الترقية، كانت جميع العيون تتّجه نحوها عندما بدأت بالتقويم، وكانت تعرف أنّ جميع أرقامها ستكون مطابقة مما دفعها للإحساس بأنّ نجاحها بات قاب قوسين أو أدنى.

وعندما بدأت تتحرك باتجاه الخط السفلي كان هناك صوت حركة شبيه بصوت حفيف أوراق الشجر، ثم لاحظت وجود حركة خفيفة بجانب الغرفة، كان ذلك حين سمعت صوت قذيفة:

«هيء» قال صوت ملحّ ساخر: «إنّ أفكارك تذكرني بأشياء رأيتها في الكتاب، وأعتقد أنها كانت في الفصل الحادي عشر!».

وعمّ الغرفة ضحكات شيطانية ساخرة، تبعتها ضحكات خافتة واحدة بعد الأخرى. تاه عقل «سو» عن جادّته ثم هزل

تركيزها، وتلاشت فكرتها على طريق الضياع. «ها؟» تمتمت سو قائلة بصوت سمج عندما نظرت حولها إلى مصدر الإزعاج، وهناك كانت التكشيرة التي تشبه تكشيرة قط من قطط مقاطعة تشيشاير، إنها تكشيرة القنّاص الذي كان يتحفّز لإطلاق قذيفة أخرى.

«ربما كان ذلك في الفصل الثالث عشر؟ ها - ها، لا تزعجيني. استمري من فضلك.

لقد بدأت الآن أفهم القدر اليسير الذي تعرفينه عن هذا الموضوع».

الاستنتاج

إنّ التعليقات الوقحة والتهكّم المؤذي والتوقيت الجيّد لدوران العيون وكذلك اختصاص القنّاص هي التي تضعك في موقف الغبيّ.

القنبلة اليدويّة

لقد كان يوماً مناسباً لإنجاز العمل، وهبّ نسيم عليل عبر النافذة عندما أعاد رالف تدقيق الأرقام التي أمامه. في تلك اللحظة دخل بوب إلى الغرفة بوجه يشبه قناعاً جامداً، مكوراً يديه إلى

قبضات. فأدرك رالف أنّ الجو مكفهر، لكن نظرة منه إلى تعبير شفتي بوب المغلقتين دفعته للاهتمام بعمله. ومرّ بوب متجاوزاً مكتب رالف قاحتكٌ بكومة من الورق الموضوع عشوائياً على المكتب، فسقطت الأوراق على الأرض كتساقط أوراق الشجر في فصل الخريف، وتبعثرت في الهواء ولم يزمع رالف على قول أي شيء، لكن بالرغم منه خرج صوت من حنجرته يقول: «انتبه هناك يا بوب!».

فاستدار بوب في لحظة خاطفة متّسع العينين وبوجه متراقص العضلات وشعر يقف على أطرافه وذراعين يرتجفان، ثم انفجر صوته قائلاً:

«لم لا ترى أين وضعت تلك... المواد على أي حال؟ وكيف تفترض أنه يتعيّن عليّ معرفة مكانها؟! لا أدري لماذا أهتم بالمجيء إلى هنا! إنّ أحداً لا يهتم بما أعمل! هذه هي مشكلة العالم في يومنا هذا! إنّ أحداً لا يعطي...»

وعندما ازدادت حدّة صوت بوب تحوّل النسيم إلى ريح عاتية مع شظايا متطايرة من الأفكار ونعوت تلسع كسياط حادة. كان ظاهراً أنّ هذا الأمر سيستمر أبداً، لكن غضب بوب أخذ يتلاشى بعد أن استمرّ طويلاً، حيث توقّف عن الصراخ، ونظر حوله إلى الناس المحدّقين فيه بنظرات استهجان، واندفع خارجاً

كالعاصفة دون أن ينبس ببنت شفة، وصفق الباب خلفه. وعندها سقطت ورقة واحدة بتكاسل على أرض الغرفة.

الاستنتاج

بعد لحظة وجيزة من الهدوء تنفجر قنبلة العنف والهيجان انفجاراً أعمى بسبب أشياء لا تمتُّ بصلة إلى الحالة الراهنة.

المتعالم الذي يدّعي المعرفة

ردّ فرانك على التليفون قائلاً: «مرحباً، هنا مؤسسة XYZ للإسناد الفني. اسمي فرانك. كيف يتسنّى لي أن أساعدك؟»

فبدأ العميل بتقديم الإيضاحات. «اسمي تاديوس ديفنز، أنا مدير قسم MIS في شركتي وقد عملت المئات من مداخل الكمبيوتر الصلبة». واستطرد ديفيز في وصف الخلل مستنتجاً، «هناك خطأ ما في منتجاتكم».

«حسناً ياسيد ديفنز، أنا مطّلع عن كثب على هذه المنتجات. لا يبدو وجود خلل آلي فيما وصفته لي، لكن يبدو أنّ الخلل موجود في البرمجيات. قل لي من فضلك ماهو المدى الذي حملته؟».

"إنّ الخلل ليس في البرمجيات"

«سيدي، هذا ما أحاول معرفته. كيف عرفت أنّ الخلل ليس في البرمجيات؟».

«ألم تسمع؟ إنّ العيب ليس في البرمجيات. إنه في منتجاتكم!».

«جرّب فرانك سؤالاً آخر. «هل يبدو أنّ الأمر مشكلة رئيسية؟ هل تتذكّر ما قال الجهاز؟» لقد نسي ديفين، وبتسرّع كرر القول بأنّ العيب في المنتجات.

«حاول فرانك مرة أخرى قائلاً: «سيدي هل جرّبت إدخال القرص في جهاز كمبيوتر آخر؟»

فردّ ديفين بسرعة وبحزم: «نحن نعرف أنّ العلة ليست في الكمبيوتر لأننا نستطيع وضع أي قرص آخر في الكمبيوتر. دعني أتحدث مع المشرف عليك!».

الاستنتاج

مما لاشك فيه أنّ المتعالم الذي يدّعي المعرفة قلّ أن يحتمل الصواب والخطأ. وعند حدوث خطأ ما فإنه يتحدّث مع المرجع عمّن يجب أن يوجّه له اللوم – أنت! أي أنه يتحدث مع المرجع لا لشيء إلا ليلوم ذلك المرجع.

المغرور

لم تتوقّع دينا أن تسير الأمور كما حدثت، لقد كانت الأكثر خبرة بين أعضاء لجنة الاستثمار، إذ إنّها وقفتْ قلبها وروحها لهذا البحث، وكانت حقيقة تتوقع أنها بالمحصلة ستبيّن قدراتها في العمل، لكنها نسيت أن تأخذ في الاعتبار إمكانية تدخّل ليو. وهذا ماحصل فعلاً ذلك لأنّ ليو سيطر على جلسة الاجتماع كما لو كان حلماً مزعجاً قد تحقق، وأخذ يكيل الإدعاءات بالقيام بأعمال مالية مختلفة، تلك الادعاءات التي كانت مجرّد عوامل إثارة، ولم يكن هناك من يعرف ماذا كان يفعل! وقد استحوذ على انتباه المجموعة بإقناعها بمعلوماته. ولم يكن أحد يستطيع إيقافه عند حدّ حين يأخذ دوره في الكلام.

فردّت عليه دينا قائلة: «ليو، هذه الأموال... حسناً، عندما تدقق سجّل قيودها...». لقد أجهدت نفسها بالمعلومات دون أن تعرف كيف تتوقّف قبل فوات الأوان.

«هل لديك سؤال عن هذا الموضوع أو غيره، إذن اسألي!» قال لها ليو وكأنه يتكلم بيديه، ثم استدار إلى المسحورين بكلامه من الحضور قائلاً: «أنا أعرف تماماً ماذا نريد، وأنا أعتقد أنّ اختيار الاستثمارات الصحيحة تشبه قطعة كعكة! ومع أنها ليست حلوة فإني أتمتع بها! هذه مهارة مكتسبة كما تعرفون. أضف إلى ذلك أني

تابعت هذه الصفقات المالية لعدّة سنوات، ولي سجل عظيم من المتابعة! ثقوا بي!».

هل له سجّل متابعة عظيم؟ ومن أقواله كان واضحاً لدينا أنه لا يعرف شيئاً عن الأمور المالية تلك، وبالقدر نفسه كان واضحاً لها أنها لا تملك الوسيلة لإيقافه، لقد خفق قلبها حين نظرت في أنحاء الغرفة ولاحظت يائسة أنّ ليو كان يسيطر على الحضور واحداً تلو الآخر من خلال ثباته في رأيه وحماسه له. كيف يتسنى لهم أن يعرفوا ماكان يتحدث عنه مع أنّ دينا وحدها هي التي قامت بالبحث؟.

الخلاصة

إنّ المغرورين لا يستطيعون خداع جميع الناس إلى الأبد، لكنهم يستطيعون خداع بعض الناس لمدة ما، ويستطيعون خداع الناس البسطاء لوقت طويل، لا لشيء إلاّ للاستحواذ على انتباههم واهتماماتهم.

الإمّعة/ الذي يقول مالا يفعل

كانت «أليس» من أحسن الناس معرفة بالناس. كانت طيبة

لدرجة أنها لم تقدر على قول لا. لذلك لم تقلها لأحد، وبدلاً من ذلك كانت تقول نعم لأي واحد ولأي شيء. وكانت تأمل صادقة أنّ هذا الأسلوب سوف يجعل كل فرد سعيداً.

سألها توم: «هل يمكن أن تؤدّي لي خدمة؟».

فأجابت أليس: «بالتأكيد».

فرجاها مارك: «إذن أرسلي هذا الطرد نيابة عني».

أجابت أليس: «لا يوجد مانع».

رجاها ألين: «هل يمكن أن تذكريني للإجابة على هذه المكالمة؟»

فأجابت أليس بسرور: «طبعاً».

«أنجزي هذا العمل قبل أن تغادري المكتب» قال لها المدير.

«بكل سرور سأنجزه!» أجابت أليس فوراً.

لكنّ أليس لم تذكر ألين، ولم تؤد خدمة إلى توم، ولم ترسل الطرد نيابة عن مارك، ولم تنجز العمل الذي طلبه مديرها. كانت دائماً تنتحل الأعذار والمبررات لتغطية فشلها فيما تقول وفيما تفعل، ولدهشتها، تبيّن لها أنّ هذا الأسلوب لم يف بالغرض.

عندما يفشل شخص بالوفاء بوعده يسبب إزعاجاً للناس ويضعهم في موقف التصدّي لإخفاقه. لذلك وقف كل من مارك وتوم وألين والمدير موقف مجابهة من أليس وكلٌّ بأسلوبه. لقد درسوا

المشكلة التي تعاني منها أليس وقدموا لها الحلول، وقد وافقت أليس على تلك الحلول دون مناقشة لأنها كانت تريد تجنّب المواجهة بأي ثمن. وعلى الرغم من أنها كانت لطيفة في ظاهرها إلاّ أنّ عداءً صامتاً كان يغلي في داخلها، ولذلك قررت عدم الوفاء بأي وعدٍ لأي من هؤلاء الناس السيئين.

الاستنتاج

في مسعى الإمّعات من الناس لإرضاء أناس آخرين تجنباً للمواجهة معهم، يقول الإمعات دائماً «نعم» دون التفكير بما يلزمون به أنفسهم من أعمال، وهم يستجيبون لجميع الطلبات على حساب وقتهم وعلى حساب التزاماتهم السابقة، ويحمّلون أنفسهم ما لا طاقة لهم به من الالتزامات إلى أن يضيعوا ما لأنفسهم عليهم من حق، وبذلك تصبح حياتهم نوعاً من المآسي.

المتردد

وجد «مارف» نفسه أمام موعد محدد كان يحتاج إلى قرار من «سو»، وكانت سو تدرك أنّ الأوان قد آن لإصدار هذا القرار، وعجباً لم يعرف أحد أين يجدها.

وبعد أن قام مارك بالبحث عنها هنا وهناك، أخيراً وجدها.

«لايوجد لدي وقت للحديث يا مارك. أنا آسفة حقاً» وحاولت الخروج مسرعة، إلاّ أنّ مارك أسرع إلى إيقافها وألحّ في طلبه قائلاً بسرعة:

«هل اتخذتِ قراراً حول من سنرسله لعقد الاتفاقية في هاواي؟».

«حسناً، مازلت أفكر في الأمر» هكذا أجابت سو بتردد».

وعندما حاولت أن تفرّ من وجهه مسرعة، أسرع مارك وسألها: «أما زلت تفكرين في الأمر؟ يجب عقد الاتفاقية خلال ثلاثة أسابيع يا «سو» وقد طلبت منك أن تختاري شخصاً لهذه الغاية منذ ستة شهور. إنّ الاتفاقية هي أكبر حدث في هذا العام، ونحن دائماً نرسل أفضل مندوبي المبيعات».

«حسناً، أنا أعرف هذا، لكن... أظنني سأتخذ قراراً حول هذا الموضوع...»

أسرع مارك لاهثاً للإبقاء على اتصاله معها وقال لها: «أتظنين؟ متى؟».

فتوقفت «سو» عن المشي وقالت: «لا أدري، ربما فوراً» ونظرت للأرض بلا وعي ولبرهة، ثم استدارت بسرعة إلى الخلف واتجهت نحو الطريق التي جاؤوا منها. ووقف مارك هناك ينظر

خلفها مذهولاً ويلهث بسرعة، إذ لم يساوره شك أنّ هذا القرار سيؤجّل حتى يفوت الأوان.

الاستنتاج

في اللحظة التي يجب أن يتّخذ فيها القرار، يلجأ المتردد إلى التسويف والمماطلة على أمل أن يتاح له خيار آخر، ومن المحزن بالنسبة لمعظم القرارات أنه قد تطرأ فكرة صغيرة جداً وفي وقت متأخر جداً من شأنها ان تجبر القرار على أن يُتَّخَذَ بنفسه.

الشخص العدمي/ اللا مبالي

لم تعرف سالي أبداً ما إذا كان لدى زوجها نات مايمكن أن يقوله لنفسه، وأنّ أقلّ ما يقال عنه أنّ قدرته على الجلوس محملقاً لم تكن مثيرة للأعصاب، وكلما طال الزمن على زواجهما قلّ حديثه. وفي هذه الأيام أيقنت سالي أنها هي التي كانت تتحدّث وحدها، وطبعاً كان هناك ماهو أسوأ من المشاكل، وعلى الأقل لم يكن نات متبجحاً ولم يحدث أن اغتاب أحداً من الناس لأنه لم يكن يتحدث تقريباً، وربما طرأ بعض التحسّن على أجواء الصمت عند الحديث اليسير من القيل والقال، ففكرت سالي بعمل تجربة. فقالت له، «إذن، يا نات، ماهو رأيك بأداء الرئيس؟» وبدا كما لو أنّ نات لم يسمعها.. فقط هزّ

كتفيه بلا مبالاه ثم استمر بقراءة الصحفية. وحاولت سالي مرة ثانية قائلة له:

"إذن، هل تحبه يا نات؟»

كانت حركة عينيه إلى الأعلى لمواجهة عينيها حركة بطيئة إلى حد بعيد، وكان النظر في عينيه مثل النظر في غرفة فارغة، وكان يبدو كما لو أنه لايوجد أحد في البيت. «أنا... لا... أعرف». وكان هذا كلّ ما قاله، ثم غضّ ناظريه بنفس الطريقة الغريبة وبدأ بالقراءة مرة ثانية.

لم تستطع سالي أن توقف نفسها عن متابعة الموضوع ما دامت قد بدأته الآن، وبالتالي فإنه قد مضى على« زواجهما مدّة سبع عشرة سنة. وشعرت أنّ هناك مسافة تفصل بينهما، مسافة تقاس بالأميال لا بالأمتار، وأدركت أنّ من واجبها تجسير تلك المسافة، لذلك حاولت مرة أخرى. «نات، يبدو أنه لم يسبق أن تحدثنا معاً، لم تعد تقول إنك تحبني. أما زلت تحبني؟».

فوجّه لها نات تلك النظرة نفسها، ثم أدار رأسه ببطء حتى واجه الشباك، وألقى بالصحيفة جانباً، وقال لها ببساطة: "لاشيء يستمر، لقد قلت لك منذ سبعة عشر عاماً إني أحبك وإذا ما تغيّر شيء فسوف أبلغك.» وهذا ما كان، لقد التقط صحيفته وعاد للقراءة،

ثم تلاشت آمال سالي.

الاستنتاج

ليس هناك تقويم عملي أو غير عملي.. ما الذي تتوقعه من شخص غير مبال.. إنك لا تهدي من أحببت.

الشخص السلبي/ الرافض

لقد أنهى جاك لتوّه عرض الربع الثالث من ندوته، حين رفعت امرأة في الخلف يدها. فقال لها: نعم يا سيدتي؟ أنت التي في الخلف، هل لديك سؤال؟».

فحملقت به بعينين ضيّقتين، وأخيراً قالت له: «إنّ ذلك غير عملي».

فسألها: «هل سبق أن جربته؟» مع أنه لم يتأكد عمّا كانا يتحدثان عنه، فردّت عليه قائلة: «ما الفائدة من التجربة ما دام الموضوع غير عملي أصلاً؟» ولقد كان الأمر واضحاً لها مهما تحدثت عنه.

وحاول معها مرة ثانية قائلاً: «كيف تعرفين أنه غير عملي؟» فأجابت: «لأنّ الأمر واضح». وسألها جاك: «واضح لمن؟» ثم استبدّ

به اليأس، وأوقفه عن الاستمرار، لقد كان تصميمها تصميماً واضحاً ومتعمداً وكان مفهوماً لدى كل شخص ذكي قادر على التفكير.

فقال لها جاك وقد أصبح يعتقد أنه سيطر على الموقف، «حسناً، إنه غير واضح بالنسبة لي».

فأجابته وقد استبدّ بها الإحساس بالفوز: «حسناً، ما الذي تقوله عن نفسك؟».

الاستنتاج

قد يكون للكلمة أثر حاسم في رفع المعنويات أو هدمها، وفي هزيمة الأفكار الكبيرة أو دعمها، أثر أكبر من رصاصة طائشة قاتلة، أو أثر أقوى من الأمل. إنّ الشخص السلبي الرافض، مثله مثل شخص مخادع مانع السلوك، يحارب دائماً معركة لا ينتهي أوراها، معاركه عقيمة لا طائل تحتها، ولا أمل له بكسبها، إنها معركة يائسة.

الشاكي/ الباكي

تماماً، عندما كانت جوان تستردّ وعيها بدأت سينثيا تتذمّر

مرة أخرى، كانت هذه هي المرة الثانية عشرة بعد المائة التي قاطعتها فيها سنيثيا قبل ظهر ذلك اليوم، ومما زاد الأمر سوءاً أنّ صوت سينيثيا أخذ يمطّ ويطول ويرن كمنشار سلسلة، وقالت لجوان: «هل قلت لك إني أحضرت منذ لحظات شواية الفحم الجديدة إلى البيت بعد أن وفرت ثمنها على مدى السنة والنصف الأخيرة؟» لقد كانت ثقيلة جداً وقد واجهت صعوبة كبيرة في إخراجها من السيارة، لقد عرض زوجي عليّ المساعدة لكنّ ظهره كان يؤلمه، وأعتقد أني لم أستسغ الفكرة، لذلك لم أسمح له. لقد كان حجم الصندوق كبيراً وغير مناسب. ولأنه من الصعب جداً أن تنقلي صندوقاً حينما لا يتناسب حجمه مع ذراعيك. ورغم ذلك حاولت. وأخيراً، بعد أن أصيب جسمي بعدة رضوض تمكنت من نقله بعربة يد...».

قالت جوان متوسلة: «سينيثيا، بما أنه لم يكن لديك وسيلة أخرى لإخراجه من السيارة، فلمَ لم تنتظري إلى أن تأتيك المساعدة قبل نقله إلى المخزن؟».

فأجابتها سينيثيا: «لأني لم أستطع طلب المساعدة من أي أحد آخر. وعلى أي حال، فإن شخصين من الناس ما كانا يستطيعان عمل أكثر من شخص واحد، لقد جرح إصبعي من دبوس كان على الصندوق عندما قمت بفتحه! ولو قام أي شخص بمساعدتي وجرح نفسه، لكان قد ألقى اللوم علي بسبب ذلك. إضافة

لذلك، فأنا لا أدري إلى متى سيستمر البيع، مع أني كنت بحاجة إلى الشواية، وكان زوجي سيتكدّر لو أني انتظرت، لأنه كان قلقاً على استعمالها بقدر قلقي أنا. وعلى أي حال فإنّ الشواية لم تعمل بصورة جيّدة وكان عليّ أن أعيدها، لكنها كانت ثقيلة جداً مما جعل إعادتها إلى الصندوق أمراً صعباً، وأنا...»

وعندما غاص صوت سينيثيا في أعماق لا وعي جوانا، قالت جوانا في نفسها: «ما مشكلة هذه المرأة؟ إنّ كل ما عملته هو التذمّر والشكوى!».

الاستنتاج

إنّ الشكاة من الناس تُشْعر دائماً بالبؤس وبأن الشاكين محاطون بعالم ظالم، وأنّ الصواب هو مقياسهم ولكنّ أحداً لا يقدّرهم حقّ قدرهم، وحين تقدّم لهم النصائح والحلول تصبح صديقاً غير مرغوب فيه. ‹بذلك يزداد تذمّرهم.

وهنا يصحّ قول المتنبي: وتكبر في عين الصغير صغارها...

هؤلاء هم من يتميّزون بالصعوبة من الناس، والذين لا يحتمل معظم الناس التعامل معهم، أو العمل معهم أو الحديث معهم، فلا تيأس إذا ما مللت من الكسل، أو أحبطت من التبجح، أو

أصابتك طبيعة البشر بخيبة أمل، أو تعبت من الخسارة. بدلاً من ذلك تذكر دائماً أنك صاحب الخيار، بل صاحب أربعة خيارات عندما تتعامل مع الصعبي المراس من الناس.

١ - يمكنك أن تبقى ولا تعمل شيئاً، ويتضمن ذلك بالنتيجة المعاناة، والشكوى إلى البعض ممن لا يستطيعون أن يعملوا لك شيئاً. إنّ البطالة هي أمر خطير، لأنّ الإحباط الناتج من التعامل مع الصعبي المراس من الناس يزداد سوءاً مع الزمن. أما الشكوى إلى الناس الذين لا يقدرون على عمل شيء، فمن شأنها أن تثبّط العزائم وتدني مستوى الإنتاجية، وتؤدي إلى تأجيل الأعمال الهامة.

٢ - يمكنك أن تصوّت بقدميك، أي: أن تفارق بالتي هي أحسن. وفي بعض الأحيان يكون الرحيل أفضل الخيارات، فليست جميع المشاكل قابلة للحلّ، وبعضها لا يستحقّ الحلّ. إنّ النجاة يصبح لها ما يبررها عندما يصبح تعاملك مع شخص ما غير ذي فائدة. وعندما يتدهور الموقف، ويؤدي كل ما تقوله أو تفعله بالأمور من سيء إلى أسوأ، وحين تحسّ بأنك فقدت السيطرة على نفسك، تذكّر بأنّ الحذر هو أفضل أنواع الشجاعة، وعليك أن ترحل وكما قالت اليانور روزفلت: «إنك لن تصبح ضحية لأحد إلاّ إذا وافقت أنت على ذلك.» لكن قبل أن تقرر الرحيل أو الفراق ربما رغبت الأخذ بعين الاعتبار الخيارين الأخيرين.

٣ – باستطاعتك تغيير رأيك في الشخص الصعب الذي تتعامل معه، حتى لو استمر ذلك الشخص في التمسك بموقفه الصعب، يمكن أن تتعلم كيف تراهم وتستمع إليهم وتشعر بهم كل على حدة، وبمواقف مختلفة، وبإمكانك أيضاً القيام بعدة تغييرات داخل نفسك لكي تتحرر من ردود الفعل لتي أحدثها ذوو المشاكل من الناس، ويعتبر تغيير النيّات أمراً ضرورياً إذا وجدت لديك قوة الإرادة والمرونة لعمل الاختيار الرابع.

٤ – بإمكانك تغيير سلوكك عندما تغيّر أسلوب تعاملك مع الصعبين من الناس، فإنه يتعيّن عليهم أن يتعلموا وسائل جديدة من أجل التعامل معك، فبقدر ما يستطيع بعض الناس إظهار أحسن مافيكم من خصال، وأسوأها فإنّ لديك القدرة على إظهار مافي الآخرين من خصال ومزايا مماثلة، وهناك استراتيجيات فعالة يمكن تعلمها من أجل التعامل مع السلوكيات المعقدة، فعندما تعرف مايجب عمله وكيف تقوم بعمله، تستطيع السير على درب معبّد يؤدي بك إلى السيطرة على الموقف، ثم توجيه الموقف إلى جادة الصواب.

الفصل الثاني

عدسة الفهم

- عدسة الفهم
- ما الذي يحدد التركيز والإصرار
- أنجز العمل
- أتقن العمل
- أحياناً يكون الموقف هو المشكلة
- انسجم مع المشكلة
- الحصول على إعجاب الناس
- إنك تحصد ما تزرع
- إنها قضية توازن
- يتغير السلوك تبعاً للنيّات
- يمكنك أن تسمع من أن يأتي الناس
- المشاركة في الأولويات تؤدي إلى تجنب المشاكل
- ماذا يحدث عندما تخيب النيّات؟

الفصل الثاني

عدسة الفهم

لقد خصص هذا الفصل لموضوع الفهم... نوع الفهم الذي سيساعدك على القيام بالاتصالات الفعّالة ويحول دون حدوث نزاع في المستقبل، ويؤدي إلى حلّ الخلافات القائمة حالياً قبل فقدان السيطرة عليها... نوع الفهم الذي ينتج عندما تصبح سلوكيات شخص صعب المراس تحت المجهر، ثم تنظر داخل العدسة وتفحص عن كثب ذلك السلوك الصعب إلى أن تكتشف ما يكون وراءه من دوافع.

وهل استغربت يوماً لكون سلوك بعض الناس يتّسم بالحذر، بينما يتّسم سلوك أناس آخرين بالسرور والبهجة، أو لأن بعض الناس يتميزون بالهدوء ويتميّز بعضهم الآخر بالإزعاج، أو لأنّ بعضهم جبناء بينما يتميّز بعضهم الآخر بالجرأة الغامرة؟ هل حدث أن لاحظت أنّ شخصاً يحاول أن يخيفك لمدة دقيقة، ثم يتحوّل في الدقيقة التالية إلى إنسان طيب وربما تحوّل إلى صديق؟ هل حدث أن أصبت بالدهشة بسبب تغيير سلوك شخص بين لحظة وأخرى؟

وعندما تسلّط عدسة الفهم على السلوك الإنساني، لاحظ أولاً مستوى المصداقية، ولاحظ أيضاً وجود بون شاسع بين المذعن

الخانع والعدواني المغامر، ولاحظ كذلك أنّ معظم الناس يختارون منطقة الراحة والأمان ضمن ذلك المدى، ثم لاحظ الشخص المذعن، والعدواني، وردود الفعل الاستسلامية لموقف معيّن، مثل الخضوع، وحتى الانسحاب الكامل، وتمتد ردود الفعل العدوانية للمواقف من التصميم الجريء إلى التحكّم إلى حب الحرب وإلى القيام بالعمليات الهجومية.



يتجاوب كل شخص مع الظروف المختلفة بمقاييس مختلفة من التوكيد. وخلال أوقات التحدّي، والأوقات الصعبة، والضغوط: يميل الناس للانتقال من منطقة الراحة ويتحولون من موقفهم العادي من العملية، إما إلى موقف أكثر إذعاناً، أو إلى موقف أكثر عدوانية. وعند مواجهة التحدّي يحاول شخص من ذوي الروح العدوانية أن يعلن عن وجوده إما بصوت أعلى من صوت غيره أو بالإسراع بالقيام بالعمل، أما الفرد المتحفّظ فربما أفرط في التكتم على النشاطات نفسها. وتستطيع أن تعرف مستوى عدوانية شخص معين أو أشخاص معينين من منظرهم (من الصراخ إلى التمتمة إلى الصمت)، ومن أقوالهم (من الطلبات إلى الاقتراحات السمجة).

وعندما تنظر من خلال عدسة الفهم ترى أن هناك أنواعاً من الناس يستغلون أي فرصة سانحة لشدّ انتباه الآخرين من الناس إليهم. مثلاً، هل حدث أن كنت منهمكاً في عمل ما مما جعلك تنسى من هم حولك من الناس؟ وعندما ينحصر تركيز الانتباه فقط على عمل في اليد نسمي ذلك بؤرة العمل؟ وهل حدث أن وجدت نفسك في موقف لا تستطيع فيه غير التركيز على عمل ما يقوم به أناس من حولك؟ وعندما ينحصر الانتباه فقط على العلاقات بين الناس نسمي ذلك بؤرة الناس؟

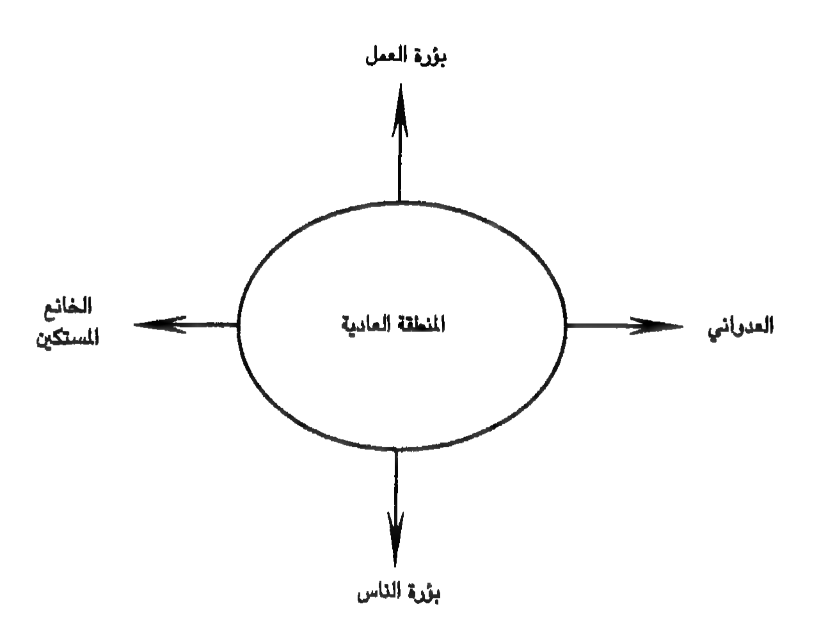
من خلال هذا المجال، واستناداً إلى الحالة التي هي مدار البحث، فإن السلوك البشري يتحوّل من طرف إلى آخر بسرعة، من جو البيت الودّي إلى العمل المطلوب، والعكس بالعكس. وفي أوقات التحدّي والصعوبات والإجهاد يميل معظم الناس للتركيز بمحدودية أكبر إما على «ماذا» (أعني العمل) أو على «من» (أعني الناس) ذوي العلاقة بالحالة (الموقف)، ولا يميلون إلى التركيز على أسلوبهم العادي في العمل. ومن أجل أن تبيّن توجهات الانتباه عند شخص معين، استمع عن كثب. فعندما يوجّه الناس انتباههم إلى عمل أحد الناس، فإن كلماتهم هي التي تعكس الاتجاه وتدلّ على محور اهتمامهم. «هل أحضرت التقرير؟» «هل أنجزت وظيفتك المنزلية والأعمال الخفيفة؟» «هل لديك هذه الأرقام؟» «متى ستنجز هذا

المشروع؟» إذن، عندما يركّز الناس اهتمامهم على شخص معين فإنّ الكلمات التي يختارون استعمالها هي التي تعكس ذلك. «كيف كانت عطلة نهاية الأسبوع؟» «كيف حال العائلة؟» «كيف أحوالك هذا اليوم؟» «هل رأيت ما عملت؟».

الآن ضع هذه الأسئلة معاً:

إنّ شخصاً ما يستطيع إثارة اهتمام الناس بوسائل عدوانية (مثلاً حب القتال)، وتوكيدية (مثلاً الانهماك)، وإذعانية (مثلاً الاستسلام). ويستطيع شخص ما أن يركّز على عمل ما تركيزاً عدوانياً (مثل التعميم الجريء)، وتوكيدياً (مثل الانهماك في العمل)، وإذعانياً (مثل الانسحاب من العمل).

ومن الممكن ملاحظة هذه المزايا السلوكية من خلال عدسة الفهم سواءً مزاياك السلوكية أنت أو مزايا الآخرين، ولدى جميع الناس القدرة على المشاركة في مجال واسع من السلوكيات - السلوكيات التي يمكن رؤيتها تحت المجهر أحياناً مفعمة بالحيوية والنشاط، وأحياناً أخرى مفعمة بالتقاعس والجمود. أضف إلى ذلك: انّ لكلّ منا حدود سلوكيات عادية أو متميزة، وحدود سلوكيات ترتقي إلى حدّ المبالغة أو تنحدر إلى حدّ الأسوأ من السلوكيات.



ما الذي يحدّد التركيز والإصرار؟

لكل سلوك من السلوكيات هدف، ذلك لأنّ السلوك هو محاولة للإنجاز والتنفيذ. وتقاس تصرفات الناس وسلوكياتهم حسب نيّاتهم، ويقومون بالعمل الذي يعملون بناءً على ماقد يبدو في غاية الأهمية في أي لحظة سانحة، ومن أجل أهدافنا نحدد فيما يلي أربعة من المقاصد العامة التي تحدد سلوكيات الناس في أي فرصة سانحة، ومع أنه من الواضح أنّ هذه ليست المقاصد الوحيدة التي

تحرض على سلوك معيّن إلاّ أننا نعتقد أنها تمثل إطاراً عاماً من المرجعية التي تحدد مواقع المقاصد الأخرى على وجه الخصوص، وهذه النيّات (المقاصد) التي هي إطار تنظيمي للإدراك والفهم والتعامل مع السلوكيات الصعبة هي:

- إنجاز العمل.
- إتقان العمل.
- الانسجام مع الناس من خلال العلاقات الحسنة.
- الحصول على إعجاب الناس وتقديرهم.

وكما يختار الناس مايحلو لهم من ملابس متنوعة (على سبيل المثال، اللباس الرسمي، لباس المكاتب، ولباس نهاية الأسبوع) فإنهم كذلك ينتقون من سلوكياتهم ما يمكن الاعتماد عليه ظرفياً (حسب الظرف) ومن الممكن أن تفضل قميصاً وسراويل (بنطلوناً) عن بقية ملابسك، كذلك يمكنك أن تفضّل أسلوباً في سلوكك عن غيره، كما أنّ سلوكياتك تتغيّر حسب تغيّر أولياتك من واحدة لأخرى لأنها -أي: تلك السلوكيات- لا تظلّ ضمن إطار واحد. ومن المفيد أن تحدد هذه المقاصد الأربعة في داخل نفسك وتتعرّف على علاقاتها مع سلوكك خلال ظروف مختلفة، مما سيسهّل عليك رؤيتها وفهمها في الآخرين.

أنجز العمل

هل دعتك الضرورة يوماً أن تقوم بعمل ما، ثم تنجز ذلك العمل وتضعه وراء ظهرك؟

إذا احتجت لإنجاز ذلك العمل، فركّز على العمل الذي بين يديك. إنّ معرفة الناس بالعمل المنجز إما أن تكون معرفة سطحية أو معرفة ضرورية، وعندما ترغب حقيقة في إنجاز عمل ما فإنك تميل إلى الإسراع في تنفيذه بدلاً من الإبطاء والتكاسل، وتميل إلى التصرّف في العمل بدلاً من التمهّل، وتميل إلى إثبات وجودك بدلاً من الانسحاب. وحين يصبح إنجاز العمل حاجة ملحّة فإنه يعتريك الإهمال والعصبية، فتقفز دون أن تنظر أمامك (أي تزحلق قبل أن تبحلق) ثم تتكلم دون أن تفكّر أولاً.

إنّ إنجاز العمل ليس أمراً مهماً فقط وإنما المهم أيضاً أن لا نقع في الأخطاء، ونتأكد من دقة التفاصيل ووضعها في المكان الصحيح.

أتقن العمل

هل حاولت أن تتجنب الوقوع في الخطأ من خلال بذل كل جهد ممكن للحيولة دون حدوث ذلك الخطأ؟ إنّ إتقان العمل هو نيّة

تركيز أخرى من شأنها أن تؤثر في السلوك الإنساني. وعندما تضع إتقان العمل في مقدمة أولوياتك فمن المحتمل أن تضطر للإبطاء في تنفيذه أخذاً في الاعتبار أهمية التفاصيل، وهكذا يزداد الانهماك والتركيز على العمل الذي تقوم به، ومن المحتمل أن تنتظر جيداً قبل أن تقفز، لو حدث أنك قد قفزت فعلاً، وربما أحجمت عن القيام بعمل ما تحسباً للنتائج.

أحياناً يكون الوقت هو المشكلة

من المهم طبعاً أن تقيم توازناً بين هذين القصدين: إننا نطالب بإتقان العمل ونسمي ذلك إتقاناً لأنّ العمل في الواقع لايكون منجزاً إن لم يتم إنجازه بإتقان، هل هذا صحيح؟ ويجب أن نأخذ في الاعتبار أن أي عدد من المتغيرات يمكن أن يُخلّ بهذا التوازن. مثلاً إذا ما أعطيت مهلة أسبوعين لإتمام عمل معين، فأنت تميل أولاً أكثر ما تميل إلى إتقان هذا العمل وإلى تنفيذه بتمهّل وعناية، وعندما يقترب موعد انتهاء المهلة أو الليلة التي قبل الموعد، يميل التوازن ميلاً مسرحياً نحو الاعتقاد بأنّ العمل قد أنجز، وفجأة تتولّد عندك الرغبة في التضحية من أجل تقديم تفاصيل لم تفكر بها من قبل.

انسجم مع الناس

إنّ الانسجام مع الناس يشكل هدفاً آخر من تلك الأهداف التي تقف وراء السلوك وهو هدف ضروري إذا أدرت أن تقيم علاقات مع الناس وتنميها. وعندما يوجد أناس تريد الانسجام معهم، يجب عليك أن تقلل من التأكيد على نفسك كما يتعيّن عليك أن تضع مصالحهم فوق مصلحتك. وعندما تضع الانسجام مع الناس في مقدمة أولياتك وسألك أحدهم أين ستتناول طعام الغداء و عندئذٍ يمكن أن تجيبه، «أين تحب أنت أن تذهب؟» وربما أراد أولئك الناس أن ينسجموا هم أيضاً معك، فيقولوا لك، «إلى حيث تحب. هل أنت جائع؟» ومن الممكن أن تجيب على هذا السؤال قائلاً: «هل أنتم/ أنت جائع؟» وفي هذه الحالة تصبح الرغبات الشخصية أقل أهمية من أهمية الانسجام مع شخص آخر!.

في بعض الأحيان، على كل حال، يغدو الموقف من الجمهور من أهم أولويات الناس.

الحصول على إعجاب الناس

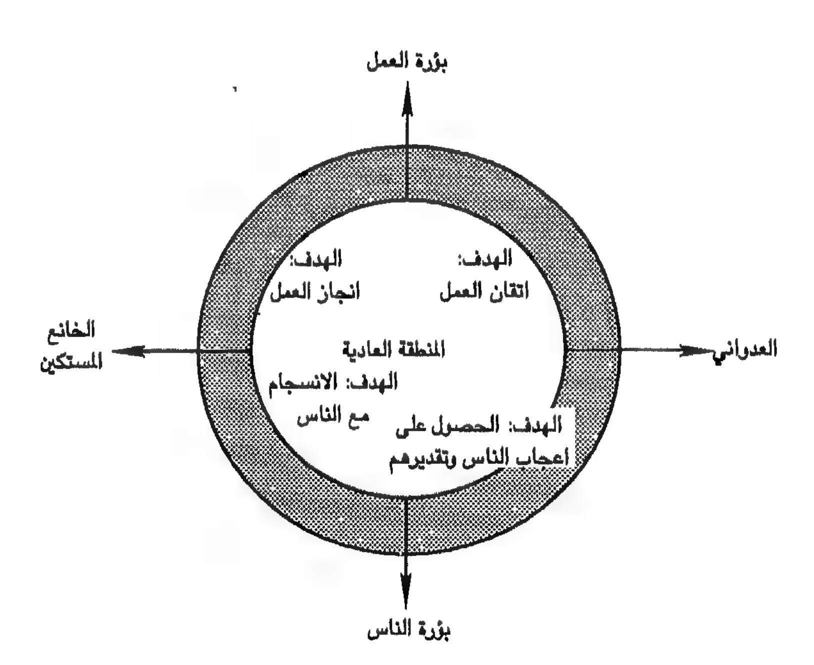
إن الحصول على إعجاب الناس –وهو القصد العام الرابع في هذا المبحث– يتطلب درجات أعلى من الحرص وانتباه الناس،

لكي يروك ويسمعوك ويعرفوك. إنّ الرغبة في الانسجام مع الآخرين والحصول على تقديرهم وإعجابهم بذلك الإسهام هو من أقوى العوامل المؤثرة المعروفة. وتبيّن الدراسات أنّ الناس الذين يحبون أعمالهم وكذلك الأزواج والزوجات الذين ينعمون بالسعادة في حياتهم الزوجية يشعرون باستحسان الناس لأعمالهم وبإعجاب الناس بشخصياتهم. وإذا كانت غايتك هي الانسجام عندما تذهب مع صديق لتناول طعام الغداء، يمكنك القول: "يوجد مطعم ضخم وأريد أن أصحبك إليه! وأنا متأكد أنك ستحبه. إنّ الناس يشكرونني دائماً لأني أحضرهم إلى هذا المكان».

إنك تحصد ما تزرع

إنه من الأهمية بمكان أن تقيم توازناً بين هذين المقصدين. إنك تحصل على التقدير الذي تعطيه. إن تقدير الناس والانسجام معهم يسيران جنباً إلى جنب لكن أي عدد من المتغيرات سوف يخل بهذا التوازن. مثلاً لو كنت الموظف الجديد في مكتب فسوف تتعلم مبدئياً المزيد عن الانسجام مع الآخرين والاهتمام بمراعاة حقوقهم وكذلك الاهتمام وتقديم المساعدة والتعاون. وحين يقترب موعد الترقيات يميل التوازن بفعالية تجاه الحصول على التقدير، وإذا

خشيت على جهودك من الإغفال، يقل اهتمامك عن ذي قبل بشعور الآخرين، كذلك فإنّ الناس يميلون لإبداء اهتمامات عظيمة برغبات ومصالح بعضهم البعض وذلك خلال مرحلة التودد والغزل التي تسبق الزواج. ولا تستغرب بعد سنوات عندما تسمع أنّ كلاً من الزوجين أخذ يطالب الآخر بتلبية حاجاته.



إنها قضية توازن

تحتلّ جميع هذه المقاصد: (إنجاز العمل، وإتقان العمل، والانسجام مع الناس، والحصول على إعجابهم) مكانها في أنفسنا. وإنّ إقامة التوازن بينها غالباً ما يسبب قليلاً من الضغط ومزيداً من النجاح، ويجب الحرص على تنفيذها بإتقان من أجل تنفيذها، وإذا شئت تنفيذها بإتقان يتعيّن عليك أن تتجنّب التعقيدات وذلك بالتأكد من انسجام كل واحد مع الآخر. ويفترض أن يشعر كل طرف بالتقدير والإعجاب من أجل السير بجهود الفريق على درب النجاح، ومع أن أولوية هذه المقاصد يتبدّل من لحظة لأخرى، إلاّ أنّ الدائرة المظللة تمثل التوازن العادي لهذه المقاصد في أنفسنا جميعاً.

يتغيّر السلوك تبعاً للنيّات

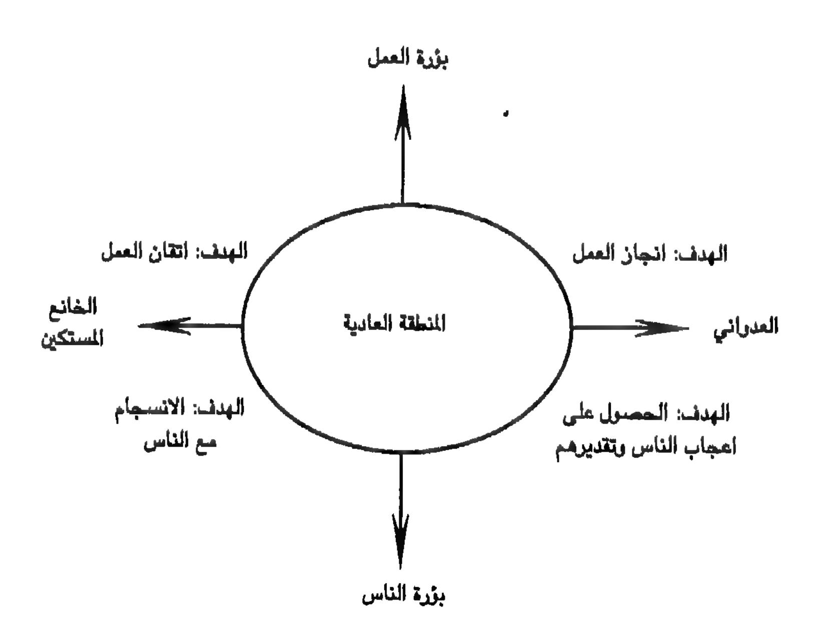
من أجل معرفة كيف يتغيّر السلوك البشري حسب النيّات، فكّر ملياً في الحالات التالية:

أُعطيَ جاك مشروعاً لينفذه أثناء العمل، وحُدّد له مدة ثلاثة أسابيع لعمله. وقد صمم جاك على إنجاز ذلك المشروع بإتقان لأنه سيؤدي إلى حصوله على ترقية.

وكان لهذه الغاية بحاجة إلى بعض الأرقام من مساعده

رالف، يناوله رالف الورقة ويقول: «بلغ الخط الأخير حوالي ١٠٥٠» فيقول جاك: «ماذا تعني بقولك: «حوالي ١٠٥٠» ماهو الرقم بالتحديد؟" ويجيب رالف: «١٠٥٠»، ويقول جاك: «هل أنت متأكد؟» فيجيبه رالف: «نعم أنا متأكد تماماً». يتحدث جاك مع زوجته ليعلمها أنه سيعود إلى البيت في وقت متأخر، وفي تلك الليلة يقفل جاك المكتب على نفسه لتدقيق أرقام رالف بطريقة منهجية وترو.

فأين تعتقد أنه موجود تحت المجهر؟



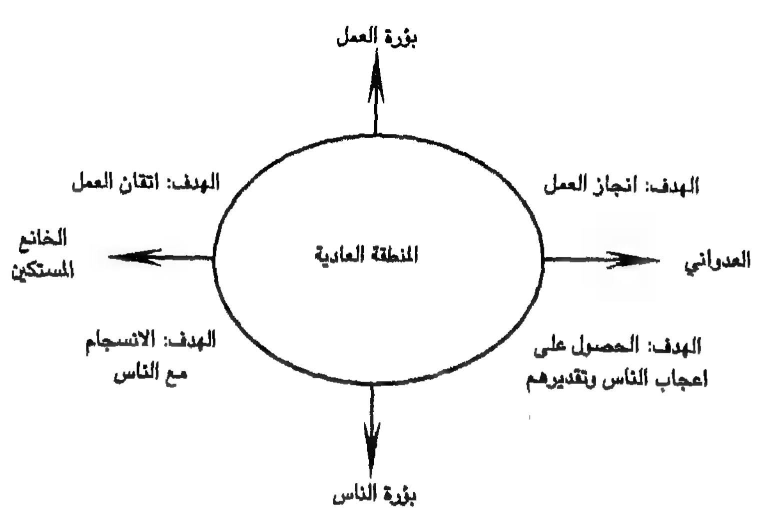
من الواضح أن أولويته هي إتقان العمل، لأنه يتأنى وينهمك في العمل لكي يتأكد من أن عمله تم بطريقة صحيحة.

لقد حلت نهاية الأسبوع الآن بينما يعمل جاك في مكتبه وفي البيت. فتدخل ابنته البالغة سبع سنوات إلى المكتب وتقول: "أبي، أبي، تعال وانظر إلى اللوحة التي رسمتها في غرفتي". يضع جاك عمله جانباً ويقضي بقية مدة ما بعد الظهر يلعب مع ابنته. وفي تلك الليلة تقول له زوجته: إنها حصلت على مربية للعناية بالطفلة، وتقترح على زوجها أن يتناولا عشاءً جيداً خارج البيت وحدهما. وحين تسأله: أين يحب أن يذهبا؟ يجيبها: "إلى حيث تشائين" وعلى العشاء تسأله عمّا إذا كان لديه غداً وقت لإصلاح "الحنفية" التي تسيل في المطبخ. فيفكر جاك بمشروعه ويعرف أنه لن يكون لديه وقت لإصلاح "الحنفية" لكنه يقول، "حسناً. شيء أكيد".

فأين يقع مكانه الآن تحت المجهر؟

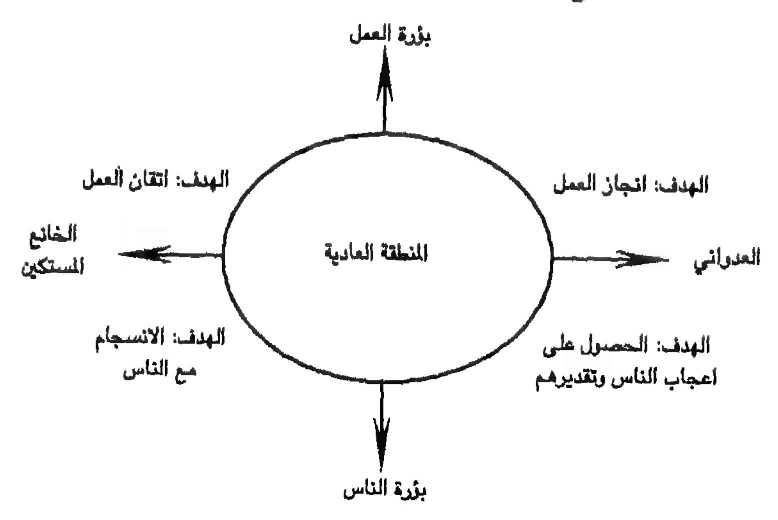
من الواضح أن الانسجام مع الناس هو غاية جاك، لأنه يضع حاجاته جانباً من أجل إسعاد الناس الذين يعنيه أمرهم. وبذلك يصبح المشروع فجأة أمراً ثانوياً يأتي في المرتبة الثانية بعد الانسجام مع العائلة.

وفي اليوم التالي قام جاك بإصلاح تمديدات المياه وأصلح معه مشعل النار في الموقد الذي كان معطلاً عن العمل، ثم أبدل



الستائر الممزقة. وعندما عادت زوجته من السوق أرادت أن تريه المواد التي اشترتها، لكنه أصر على أن يريها ما عمله أولاً.

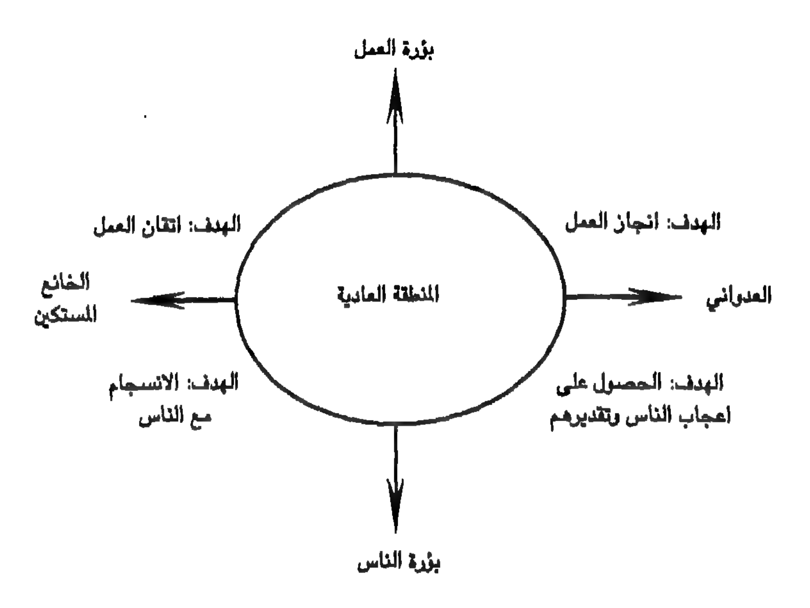
فأين يقع مكان جاك الآن تحت المجهر؟



إذا قلت: يقع مكانه تحت قصد "الحصول على التقدير والإعجاب"، فإن قولك جيد جداً لاحظ: لو أن جاك كان في حالة (مزاج) الانسجام مع الناس عند عودة زوجته إلى البيت، لكان قد رأى ما اشترته زوجته أولاً وذلك بغية إدخال السرور إلى نفسها. وبما أن الحصول على التقدير والإعجاب كان غايته الأساس وقصده الأساس فإنه لم يستطع الانتظار كي يريها ما قام به من عمل.

إن الأعمال التي أنجزها جاك في نهاية ذلك الأسبوع لم تكن على مستوى آماله، لذلك كان طعماً للمواقف الحرجة في الأسبوع التالي. وفجأة حان الوقت المحدد لإنجاز المشروع. وكان يعمل في البيت حين جاءت ابنته الصغرى وطلبت منه أن يجلس في غرفتها عندما تذهب للنوم لكي يحميها من الوحوش. فقال لها: "لا يوجد وحوش في غرفتك. اذهبي الآن إلى الفراش". بعد ذلك بقليل طلبت منه زوجته أن يتناول الشاي معها إذا رغب في ذلك. وبدون أن يرفع جاك نظره إليها أجابها بصراحة تامة قائلاً: "كلا". عندئذ استفسرت منه عما يمكن أن يعملوه نهاية الأسبوع القادم؟ واقترحت بعض الخيارات فأجابها جاك بصرامة قائلاً: "اسمعي، لا وقت لدي الآن لمثل هذه الأشياء اختاري أياً من هذه الخيارات"، واستدار نحو عمله. وفكر أن يقول لها: "آسف! عليّ أن أقوم بحسابات لبعض من هذه الأرقام".

فأين يقع مكانه الآن تحت المجهر؟



والجواب هو "إنجاز العمل" ذلك لأن جاك وتحت ضغط الوقت المحدد، زاد تركيزه على العمل وتلاشت رغبته في تكريس وقت لعائلته، وأصبحت جميع اهتماماته موجهة إلى صميم الموضوع وتنحصر رغبته الآن في تحديد بعض الأرقام وتدقيقها. ولم يكن هناك مجال للتفكير في هذا الأمر منذ عدة أسابيع حين كان لديه متسع من الوقت لإتقان العمل.

لاحظ من هذه الأمثلة كيف يتغير سلوك جاك تبعاً لما هو أكثر أهمية بالنسبة إليه في ظرف ووقت معينين. وتقوم الفكرة هنا

على أن السلوك يتغير حسب القصد وذلك استناداً إلى قمة الأولويات في أي لحظة من الوقت. ويستطيع كل منا أن ينطلق من المقاصد الأربعة جميعها، لأنه يجب أن يكون لديك القدرة على إدراك ما يهم بعض الناس كثيراً لكي تتمكن من إقامة اتصالات فعالة معهم.

يمكنك أن تسمع من أين يأتي الناس

إذن، كيف يمكنك تحديد نية شخص آخر؟ إن أسلوب الاتصالات هو أحد المؤشرات على نيّات الناس. دعنا نذهب إلى أحد الاجتماعات حيث يوجد أربعة أشخاص من ذوي النيّات الأساسية المختلفة، ولدى كل واحد منهم ما يقوله. وستكون مهمتك التعرف على أسلوب كل منهم في الحديث ثم معرفة القصد الأساسي لكل منهم.

يقول الشخص الأول منهم: "فقط نفذه! ما هي نقطة البحث الثانية على جدول الأعمال؟" فأي من المقاصد يمثلها هذا الأسلوب من الحديث المختصر الذي توجه رأساً إلى صميم الموضوع؟ إذا بدا لك أن الأولوية هنا هي قصد "إنجاز العمل" إذن أنت مستعد للانتقال إلى المثال التالي. وعندما يهدف الناس إلى "إنجاز العمل" فإنهم يختصرون الحديث ويوجهونه رأساً إلى صميم الموضوع.

يقول الشخص الثاني في الاجتماع: "آه... إذا أخذنا في

اعتبارنا أن الأرقام أعطيت منذ سنتين، ثم أخذنا في الحسبان تضخم الحسابات وتجزئة الأسواق والمنافسة الأجنبية، وطبعاً احتمال حدوث هذه الأمور مستقبلاً... فأنا... أعتقد أن من مصلحتنا أخذ المزيد من الوقت من أجل اكتشاف المشكلة جميعها، لكن إذا دعا الأمر لاتخاذ قرار الآن، فاتخذوه".

فأي من المقاصد تتمثل في هذا الأسلوب من الحديث غير المباشر والمفعم بالتفاصيل؟ وأنت على حق لو اعتقدت أن القصد هو "إتقان العمل" لاحظ أن كلاً من الشخصين قال: "نفذه"، لكن الشخص ذا النية الهادفة إلى "إتقان العمل" ما كان ليفكر أن يقول ذلك دون أن يدعم رأيه بالتفاصيل.

الآن يتكلم شخص ثالث من المجتمعين فيقول: " أشعر... ثم قولوا لي إن كنتم معارضين لأني حقيقة أحترم آراءكم -وفي الواقع لقد تعلمت الكثير جداً من خلال العمل معكم جميعاً- لكني كنت أفكر... إذا وافق كل شخص فإنه ربما تعين علينا أن نعمله. فهل هذا هو ما يريد كل واحد عمله؟" فأي من المقاصد تتمثل في هذا الأسلوب من الحديث غير المباشر والذي يتميز بمراعاة حقوق الآخرين وشعورهم؟ وإذا كنت مقتنعاً بأن هذا هو مثال على "الانسجام مع الناس" فأنت إذن أصبت كبد الحقيقة: وهي أن الشخص الذي يملك النيّة للانسجام مع الناس هو الذي يحترم

حقوق الآخرين وآراءهم ويراعي شعورهم.

وفجأة، يقف الشخص الرابع من المجتمعين، (مع أن كلاً من الآخرين ظل جالساً) ويعلن على الملأ بصوت عالٍ قائلاً: "أعتقد انه يجب علينا أن نعملهُ، وسأقول لكم لماذا. لقد اعتاد جدي أن يقول لي يا بني... إذا غفوت فستخسر (نومة الصبح تورث الفقر) لكني لم أعرف أبداً ماذا كان لكنني لم أدع ذلك يوقفني. هل تعرفون أن ذلك يذكرني بنكتة سمعتها وأعتقد أنكم ستحبونها.."

وبينما يستمر ذلك الشخص في حديثه نريدك أن تتوقف وتحدد أيّاً من الغايات تتمثل في هذا الأسلوب من الحديث المعتبر. وإذا قلت: إن القصد هو "الحصول على الإعجاب والتقدير" فذلك خير وبركة لأنك تعلمت أن تعرف الغاية من أسلوب حديث شخص معين. إن الشخص الذي يسعى وراء الحصول على إعجاب الناس هو شخص متوهج، على سبيل الاحتمال.

هل تفهم كيف يقوم ذوو النيّات الأساسية المختلفة من الناس بدفع بعضهم بعضاً إلى حالة من الجنون؟

الآن فكر بذوي المشاكل من الناس الذين مرّوا في حياتك، وفكر أيضاً في الحالات التي واجهت فيها صعوبة في التعامل معهم، هل تتذكر كيف كانوا يتحدثون؟ وماذا عن نفسك؟ من كان حديثه مباشراً ويتجه رأساً إلى صميم الموضوع؟ من كان الأكثر

تعاملاً بالتفاصيل؟ من الذي كان يختلف عن الآخرين؟ من كان منهم أكثر تعقيداً من الآخرين؟ من كان منهم على العمل أكثر من غيره ومن كان منهم أكثر اهتماماً بالناس؟ من كان منهم أكثر عدوانية أو إذعاناً؟ إنك تستطيع أن تعرف النيّات الأساسية لذوي المشاكل من الناس من خلال ملاحظة سلوكياتهم والاستماع لنماذج أحاديثهم.

المشاركة في الأولويات تؤدي إلى تجنب المشاكل:

إن اشتراك الناس في الأولويات يؤدي إلى تجنب سوء الفهم والنزاعات مثلاً:

- إن أحد الذين تعمل معهم في مشروع معين، يريد إنجاز العمل.

إذن ركز على العمل، وأنجز العمل، واجعل الحديث عنه مختصراً وموجهاً إلى صميم الموضوع رأساً.

- إن أحداً ممن تعمل معهم يريد إتقان العمل.

إذن ركز على العمل، وأعط التفاصيل قدراً كبيراً من الاهتمام، ووثق تقاريرك الموجهة إليهم جيداً.

- إن أحد الذين تعرفهم يرغب في الانسجام معك.

إذن دعهم يعرفوا أنك تهتم بهم وتحبهم وذلك من خلال

حديثك الودي معهم والأحاديث التي تظهر احترامك لحقوقهم.

- إن أحد الذين تعرفهم يسعى للحصول على الإعجاب والتقدير نظير عمله.

إذن دعهم يعرفوا أنك تقدر إسهامهم في العمل وذلك من خلال حماسك لهم واعترافك بالجميل.

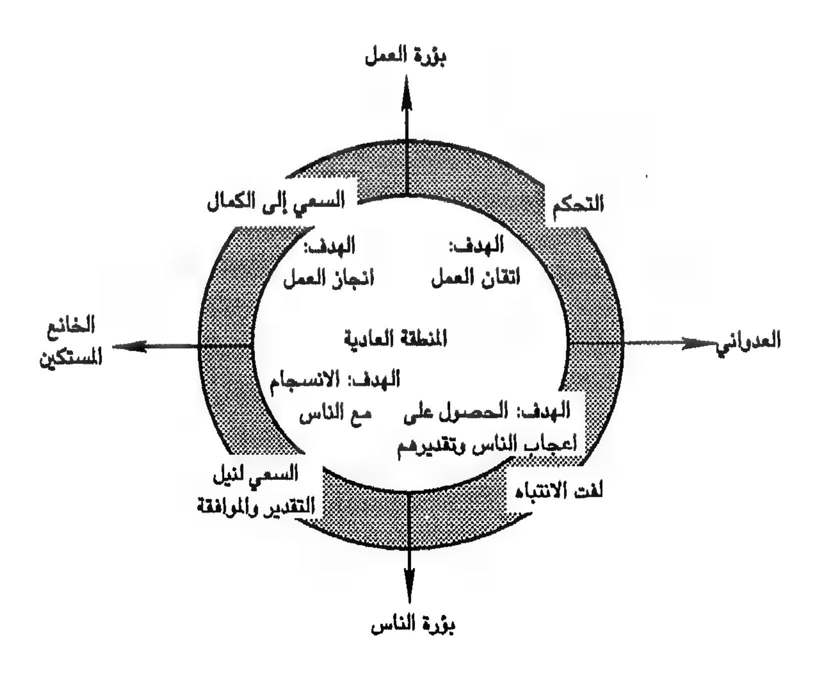
ماذا يحدث عندما تخيب النيّات؟

دعنا نرى ماذا يحدث عندما يخيب قصد شخص معين. عندما يهدف الناس إلى إنجاز العمل ويخشون من عدم إنجازه، فإن سلوكهم يزداد تحكماً عندما يتولون أمر العمل ودفعه للأمام. وعندما يسعون إلى إتقان العمل ويخشون الخطأ في تنفيذه، تزداد الكماليات في سلوكياتهم كلما وجدوا أي عيب أو خطأ محتمل في العمل. وعندما يسعى بعض الناس للانسجام مع بعضهم الآخر، ويخشون الصدّ فإن سلوكياتهم تزداد بحثاً عن الإطراء والاستحسان وذلك بالتضحية بحاجاتهم الشخصية بغية إسعاد الآخرين. وحين يسعى الناس لنيل التقدير والإعجاب ثم يخشون من الفشل فإن سلوكهم يصبح لافتاً للانتباه وذلك من خلال إجبار الآخرين على ملاحظاتهم. وهكذا تبدأ المتغيرات وهذه التحولات

الأربعة هي فقط بداية التعمق في الناس غير المرغوب فيهم. وإذا ما استعملنا المجهر نرى أن هذه التحولات تقع خارج نطاق المنطقة العادية.

وإذا راجت هذه المتغيرات في السلوك عند ذلك ستركز فوراً على مزج ما ورد في (الفصل الرابع) بذلك الشخص.

وإذا رفض أولئك الأشخاص أن ينصاعوا إلى المرونة -حسناً، هل ترغب برؤية شيء مروّع حقاً- يستمر سلوكهم في التحول إلى كابوس في أسواء الأشخاص.



الفصل الثالث

إن الطريق إلى الجحيم معبدة بالنيّات الحسنة

- القصد المهدد لإنجاز العمل
- القصد المهدد للانسجام مع الآخرين
- القصد المهدد للحصول على إعجاب الناس وتقديرهم

الفصل الثالث

إن الطريق إلى الجحيم معبدة بالنيّات الحسنة

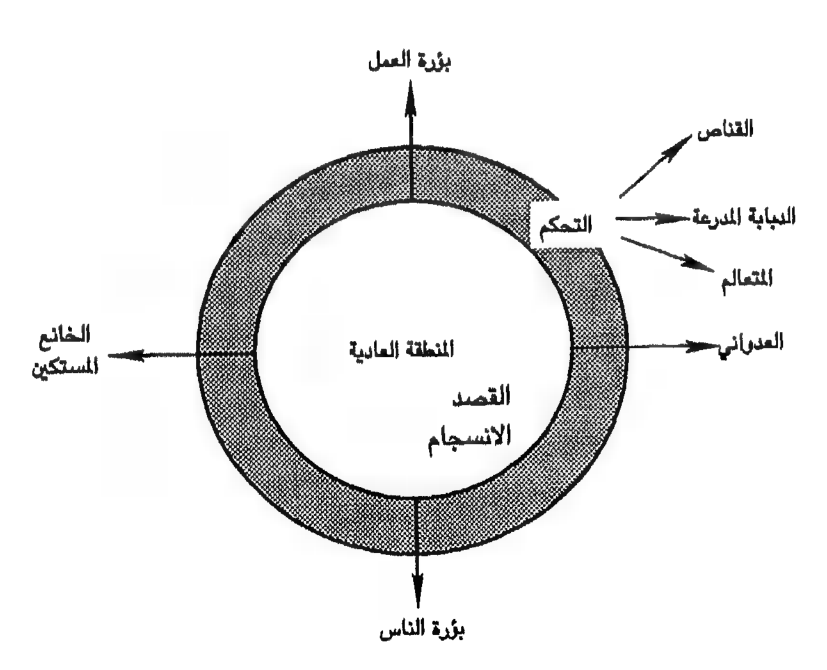
حين يعتقد شخص ما، أن ما يحدث هو عكس مايريد تماماً فإن سلوك هذا الشخص يزداد تطرفاً لدرجة لا تطاق من قبل الآخرين. ونلاحظ الآن كيف تؤدي المقاصد المنحرفة لسوكيات أناس يصعب التعامل معهم.

القصد المهدد لإنجاز العمل: إذا وضعنا النيّات المضادة لإنجاز العمل تحت عدسة مجهر مشوهة نرى أنّ بعض الناس يضيّعون وقتهم، وينحرفون عن الخط المستقيم أو يستهلكون وقتاً طويلاً. وتزداد النيّات عنفاً وقوة وينتج عن ذلك سلوك أكثر سيطرة وتحكماً. إنّ أصعب ثلاثة من سلوكيات السيطرة هي: سلوكيات الدبابة المدرعة، وسلوكيات القنّاص، وسلوكيات مدّعي المعرفة.

الدبابة/ المدرعة: في مهمة عاجلة تستطيع الدبابة/ المدرعة أن تزيحك جانباً أو تمر فوقك والدبابة المدرعة ليس لها كوابح (فرامل) تحول دون تمزيقك إرباً. مع ذلك يقول المتهكمون من الناس: إنه لايوجد شيء شخصي، لقد اعتدنا على وجودها في الطريق. وفي

محاولة الدبابة للسيطرة على العملية وتحقيق مهمتها بنجاح فإن سلوكها في العمليات يتراوح بين الاندفاع البطيء والعدوان الكامل.

القنّاص: عندما تحدث الأمور بما لايتفق مع اقتناع الإستراتيجيين وعكس هواهم، فإنّ القنّاص يحاول السيطرة عليك بوسائل الإرباك والإذلال. ويعيش معظم الناس في جوّ من الخوف من إحراج الرأي العام، ويستغل القنّاصون هذا الخوف لمنفعتهم باستعمال معلومات مبالغ فيها واستعمال تعليقات ساخرة في أوقات وهنك.

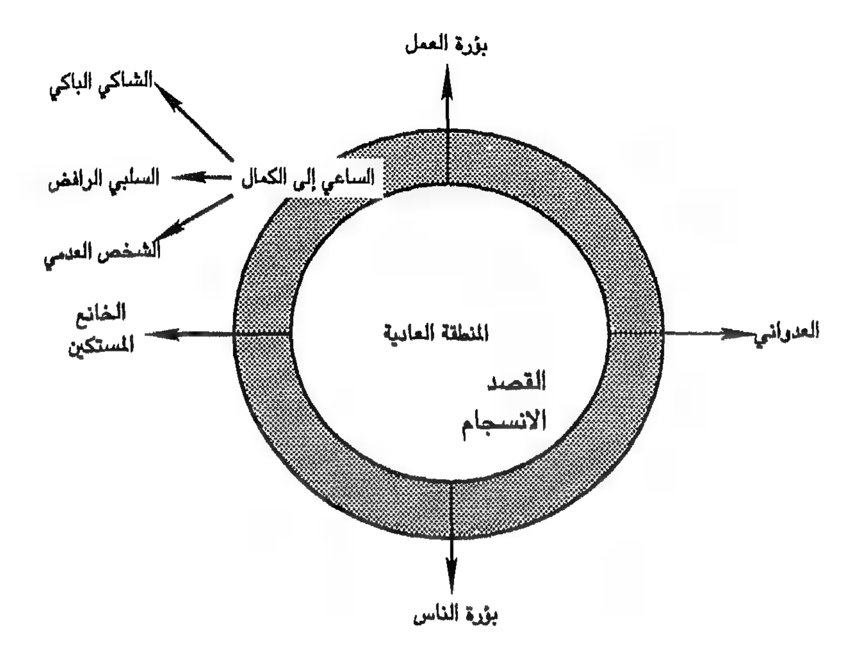


المتعالم الذي يدّعي المعرفة: يسيطر المتعالم الذي يدّعي المعرفة على الناس والأحداث من خلال تحكّمه بالحديث المستفيض والجدل المتغطرس، ويتغلّب على المعارضة بإيجاد خلل وضعف من أجل تشويه وجهات النظر الأخرى. وبما أنّ المتعالمين يتمتعون بالذكاء الحثيث والاقتدار فإنّ الناس يعوفون إستراتيجيتهم ويستسلمون لهم أخيراً تجنباً لسياستهم القائمة على مبدأ: اتهم غيرك لتغطّي فشلك.

القصد المهدّد لإتقان العمل: إذا وضعنا القصد المهدد للإتقان تحت عدسة مجهر مشوهة نرى أنّ كل ما يحيط بصاحب القصد قد بدأ بواقع المصادفة والإهمال، ولكي يزيدوا النار اشتعالاً يعلن الناس عن قلقهم بكلمات غامضة ومرعبة مثل: «جيد جداً» و «محتمل» و «تقريباً». وحين تبلغ الأمور ذروتها يصبح السلوك تفاؤلياً ومتقناً. إنّ الشخص المتذمر، والشخص السلبي، والشخص العدمي يتمثلون جميهم في هذا السلوك.

المتذمر/ الشاكي الباكي

في عالمنا الناقص، يعتقد الشاكي الباكي أنه عاجز عن إحداث تغيير، ويعتقد أنه طالما أثقلته أعباء الشك حول ماقد يحدث



من أخطاء فإنّ عليه أن يتخلى عن التفكير بإيجاد الحلول. ويعتقد في المقابل أنه عندما يزداد إحساسه بالعجز فإنه يركّز اهتمامه على المشاكل التي يمكن استعمالها كدليل على تعميمه الضخم، ويبدأ بالتذمر قائلاً: «آه... لا يوجد شيء صحيح. كل شيء غلط». وهذا التذمر سيؤدي بكل شخص آخر إلى الجنون، وإنّ الحالة المتدهورة ستثير مزيداً من التذمّر.

الشخص السلبي الرافض، على العكس من المتذمر فإن

الشخص الرافض لايشعر بالعجز في وجه الأخطاء التي تحدث، وبدلاً من ذلك يشعر باليأس، وبما أنه على يقين من أنّ الخطأ لايمكن إصلاحه فإنه لا يحرج من معرفة الناس بإحساسه. ومن أقوالهم مثلاً: «انس الموضوع، لقد حاولنا ذلك، لكنه لم يجد، ولن يجدي الآن، وأنت تخدع نفسك لو قال لك أحد غير ذلك. كُفَّ عن هذا ووفّر على نفسك مضيعة الجهد على قضية خاسرة». إنّ بئر الجاذبية يسحب الآخرين إلى حفرة يأس الشخص السلبي الرافض.

الشخص العدمي: حين يفشل بعض الناس في قياس مستوى الأحداث فإنّ بعض الناس يصابون بالإحباط وخيبة الأمل مما يدفعهم إلى الانسحاب نهائياً، وقد تنطلق صرخة أخيرة عن القوة التي تسبب الإخفاق في إتقان العمل. «حسناً! اعمله بطريقتك، لا تأتني باكياً لو فشل العمل!» ومن تلك النقطة فصاعداً لا يقول... ولا يعمل شيئاً.

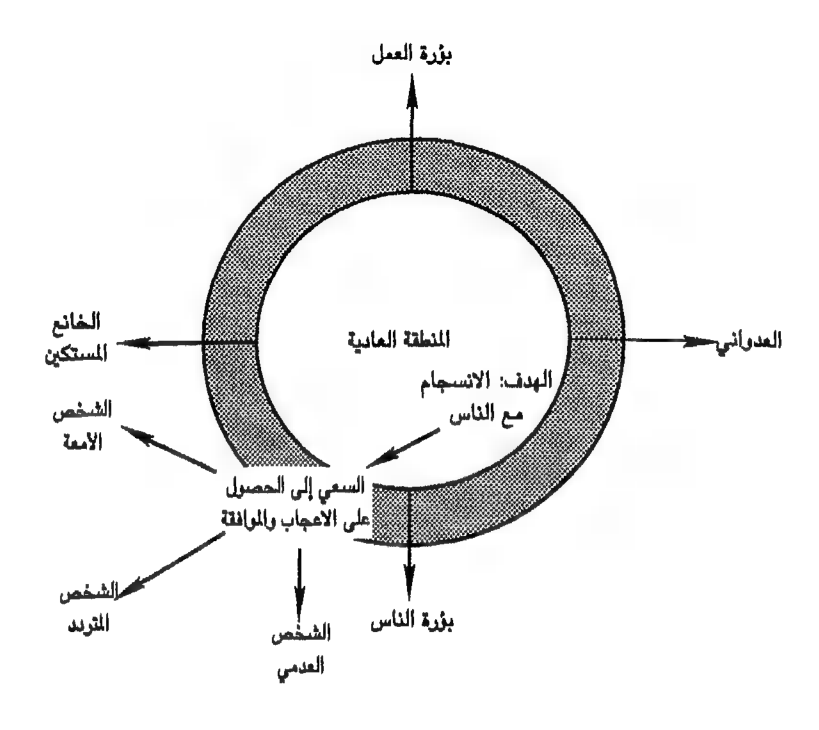
القصد المهدد للانسجام مع الآخرين

إذا وضعنا القصد الذي يتعارض مع الانسجام مع الناس تحت عدسة مجهر مشوهة/ معتمة نلاحظ أنّ شكّ الناس وعدم

تأكدهم من شعور الآخرين نحوهم يؤدي بهم إلى القيام بردود الفعل وإصدار التعليقات وظهور علامات الاستياء على وجوههم، ويزداد توجّه السلوك نحو الانسجام مع الناس، وتجنُّب استنكارهم. وإن أصعب ثلاثة سلوكيات للبحث عن الانسجام، هي سلوكيات الشخص العدمي الخانع والشخص الإمّعة الضعيف الشخصية ثم الشخص المتردد.

الشخص العدمي

يتميز الشخص العدمي عن غيره من الناس بالجبن والإزعاج والشك كما يتميز بالغيبة ولدغات اللسان وتحريف الكلام الطيب عن مواضعه. وعندما لايوجد لديهم من الكلام الطيب ما يقولون فإنهم لا يقولون شيئاً. وفي أسوأ حالاتهم يسكتون عن الحديث طيلة الوقت. وفي العديد من الوسائل فإنّ هذه هي الإستراتيجية الكاملة لتجنّب النزاع وإيذاء شعور الآخرين، وتجنّب ازعاجهم، وعلى الرغم من أن هذه خطة كاملة تقريباً إلاّ أنّ الذبابة ظلّت في المرهم. وبما أن الرجل العدمي لا يستطيع أن يتقرّب بصدق إلى الناس ولا يقدر على توخي الأمانة في الحديث معهم، فإنه (أي الشخص العدمي) لا ينسجم في الواقع مع أي أحد.



الشخص الإمّعة

يلجأ الإمّعة إلى البحث عن إطراء الناس وتجنّب استهجانهم وذلك بمحاولته إرضاء أي واحد آخر. ويجيب الإمعة بكلمة «نعم» على أي طلب دون أن يفكر بما وعد به والنتائج المترتبة على فشله في إنجاز ذلك الوعد. «بالتأكيد» يقول الإمعة في جوابه على الطلب الأول، وفي جوابه على الطلب الثاني والثالث يقول: «حسناً» و «طبعاً» ولن يمرّ وقت طويل قبل أن يثقل نفسه بوعود لا

لا تطيقهم

طاقة له على تنفيذها مما يجعل الناس الذين قصد أو هدف إلى إرضائهم يتميزون غيظاً منه. وفي الحالات النادرة التي يتمكن فيها الإمعة من الوفاء بوعوده، تصبح حياته ملكاً لغيره ذلك لأنه يبني جميع خياراته على أساس تنفيذ حاجات الآخرين وتلبية طلباتهم، ويؤدي هذا السلوك إلى قلق عميق الجذور وراسخ، وإلى استياء الناس واستهجانهم من تصرفات الإمعة، ومن الممكن أيضاً أن يؤدي هذا التصرف إلى أعمال تخريب خارج الوعي.

الشخص المتردد

يتجنب الشخص المتردد استهجان الناس واستياءهم بتجنب اتخاذ القرارات، وبالمحصلة فإنّ الخيار الخاطىء ربما أزعج البعض فيؤدي إلى تصرف خاطىء وإلى التساؤل عن الذي يلام لوقوع الخطأ. إنّ الحل هو إلغاء القرار وتجنب إعطاء جواب شافٍ وقاطع إلى أن يقوم شخص آخر باتخاذ القرار، أو إلى أن يصنع القرار نفسه بنفسه. إنّ هذا السلوك مثله مثل جميع السلوكيات الصعبة الأخرى، من شأنه أن يطيل عمر المشكلة المزمع حلّها وذلك بتسبب حدوث الإحباط والإزعاج مما يحول دون إقامة علاقة ذات معنى بين الشخص المتردد وغيره من الناس.

القصد المهدّد للحصول على إعجاب الناس وتقديرهم

إذا وضعنا القصد الذي يتعارض مع إمكانية الحصول على إعجاب الناس وتقديرهم تحت عدسة المجهر المشوهة فإننا نلاحظ أنّ نقص تقويم الاعوجاج يتحد في عقول الناس مع ردود الفعل والتعليقات والتعبيرات التي تبدو على وجوه الناس الآخرين وتزداد قوة هذا القصد طردياً مع النقص في تقويم الاعوجاج المطلوب كما يزداد توجه السلوك إلى جذب الانتباه. إن أصعب السلوكيات الثلاثة الهادفة إلى جذب الانتباه هي: القنبلة اليدوية والقنّاص والمغرور.

سلوكية القنبلة اليدوية/ الرمانة: يقول البعض إنهم لم ينالوا أي تقدير وإعجاب ولم يحصلوا على احترام أحد، وعندما يعمّ السكون ويصمُّ نقص الإعجاب الآذان، عليك أن تبحث عن قنبلة يدوية. مزاج الشباب يتغيّر «كابو!»... لا أحد من الموجودين هنا يهتم! إنها مشكلة العالم في أيامنا هذه. كابو!... لا أدري لماذا حتى أهتم! لا يقدّر أحد الصعوبات التي أواجهها! كاتونغ!...

من الصعب تجاهل التبجُّح والهذيان، لكن بما أنّ السلوك اليائس يسفر عن اهتمام سلبي واشمئزاز، فإنه يزداد احتمال

انفجار القنبلة عند الإشارة التالية*

القنّاص الصديق: هذا القنّاص حقيقة يحبك، ويتم قنصه بطريقة هزلية لكسب الاهتمام. «لم يحدث أن نسيت وجهاً... لكنك حالة استثنائية. هناك الكثير من العلاقات بين الناس التي تشمل القنص اللعوب، وعادة الهجوم هو أفضل أنواع الدفاع، لأنه بدلاً من المضايقة فإنّ الردّ على القنص بمثله هي علامة استحسان، وفي حال عدم الردّ بالمثل من الطرف المقابل يكون الناس يضحكون ظاهرياً بينما تنزف جراحهم العاطفية من الداخل.

* إن الفرق بين الدبابة المدرعة التي تمّ وصفها في مرحلة سابقة، وبين القنبلة اليدوية يتمثل في أنّ الدبابة تطلق النار في اتجاه واحد، بينما تحدث القنبلة انفجاراً لا يمكن السيطرة عليه في مجال ٣٦٠ درجة. وتحدد الدبابة هدفها بعبوات محددة، لكنها تبقي على الطيبين من الناس وأثاث المكاتب بمنأى عن الأذى. أما القنبلة اليدوية فتعرفنا على عناصر ذوي صلة ضعيفة، أو من الذين لا علاقة لهم بالظروف. إن هجوم الدبابة هو أمر بالعمل، أما انفجار القنبلة فهو طلب لجذب الانتباه.

سلوك المغرورين: إنّ المغرور هو اختصاصي في المبالغة وفي قول أنصاف الحقائق والجعجعة وتقديم النصائح غير المجدية والآراء العقيمة. إنّ الحماسة ومحاولة سحر الجماهير التي ينتهجها

الشخص المتعطش لاهتمام الناس تستطيع أن تقنع وتخدع وتضلل مجموعة كاملة من الناس البسطاء وتؤدي بهم للوقوع في مصاعب خطيرة. وعندما تحاول أن تجادله في موضوع معيّن يرفع صوته بجهارة ويضرب الأرض بكعبيه احتجاجاً وغضباً، وتأخذه العزة بالإثم، ولا يتراجع عن رأيه أبداً إلا أن تصبح غبياً مثله.

الملخص

- يصبح السلوك أكثر سيطرة حين يكون القصد «لإنجاز العمل» قصداً مشوّهاً ويحوّل الناس إلى دبابات/ مدرعات، ومدعي معرفة.

- تزداد اتفاقية السلوك حين يكون القصد «لإتقان العمل» قصداً مشوهاً يحوّل الناس إلى متذمرين، وعدميين، وسلبيين.

- يزداد طلب السلوك للاستحسان حين يكون القصد «للانسجام مع الناس» قصداً مشوهاً يحوّل الناس إلى إمعات، ومترددين، وعدميين.

- يزداد السلوك حصولاً على الانتباه حين يكون القصد «الحصول على الإعجاب والتقدير» قصداً مشوهاً يحوّل الناس إلى قنابل يدوية، ومغرورين، وقنّاصين.

وعندما تقرأ هذه المواصفات للسلوكيات الصعبة العشرة التي تعافها نفوس الناس لدرجة أنه عندما تنحرف نيّاتك عن أهدافها، تصبح تدريجياً بعضاً من هؤلاء الناس أيضاً. وفي هذه الحالة لن نفاجأ طالما أنّ كل شخص يشكّل عبئاً على شخص آخر لبعض الوقت، فمن الذي لم يتذمر، ويشتك، ويفقد الأمل، ويبالغ في حكاية قصة، ويخف شعوره الحقيقي، ويماطل في اتخاذ قرار، ويفقد السيطرة على نفسه، ويوجه الاتهامات جزافاً، أو ينسحب انسحاباً كاملاً؟ إن الفرق بينك وبين العشرة من الناس الذين يتميزون بالصعوبة بهذا الخصوص، إن الفرق هو قضية قياس وتكرار أو قضية معرفة ومسؤولية. لكن النقطة المهمة هنا هي أن هذه السلوكيات هي سلوكيات متغيرة ويمكن ملاحظتها، ويقاس سلوك الشخص الذي لا يحتمل بمدى إدراكه لما يجري من أحداث وبصلة هذا السلوك بما يعتقدونه أمراً مهماً. ويتفاعل سلوكه هذا مع سلوكك المبني على مقدار فهمك لهذه المتغيرات، وينتج عن هذا التفاعل شيء اسمه محصلة سواء كان الإنتاج مقصوداً أو عشوائياً.إنّ نتائج تعاملك مع الناس (على علاتها) هي موضوع يعود أمره لك إلى حدٍ كبير.

الفصل الرابع

من الخلافات إلى التعاون

- مهارتان أساسيتان
- التأليف الضئيل بالحجم وتعبيرات الوجه
- تآلف سمعياً مع جهارة الصوت وسرعته

الفصل الرابع

من الخلافات إلى التعاون

لقد أقمت فيما مضى اتصالات ناجحة مع معظم الناس، وواجهت صعوبات مع عدد قليل من الناس. إنّ غايتنا في الفصول الآتية هي: إمدادك بالمعرفة عن مهارات الاتصال التي استعملتها فيما مضى بلا وعي من أجل بناء الثقة في علاقاتك مع أناس نهتم بهم، وعندما تتعرّف على هذه المهارات فإنك تستطيع البدء في استعمالها عند الحاجة مع أناس من ذوي المشاكل من أجل تحويل الخلافات إلى تعاون.

مهارتان أساسيتان

التآلف والانسجام وتغيير الاتجاهات

ماذا عن الناس الذين يمهدون لك الطريق للتقرّب إليهم، والآخرين الذين يصعب التعامل معهم؟ كيف يكون من الممكن أن تتآلف مع شخص وتختلف مع الآخر؟ الجواب على هذه الأسئلة هو أننا نستطيع أن يتحمل أحدنا الآخر بالاتحاد، وليس ذلك بالفرقة. ويحدث النزاع عندما نركز الاهتمام في العلاقات الإنسانية على

الخلافات بين الناس، وكلما زادت الفرقة والتمزق بين الناس، اقترب موعد سقوطهم.

ويتم الانسجام والتآلف بين الناس عند تأكيد القواسم المشتركة بينهم. وتتمثل الخلافات بين النزاع مع صديق أو النزاع مع شخص صعب في أنّ نزاعك مع الصديق تخفّ حدته بواسطة الأرضية المشتركة بينكما.

ويعتمد النجاح في الاتصالات بين الناس على إيجاد أرضية مشتركة بينهم قبل محاولة إعادة توجيه التفاعل نحو محصلات جديدة، ومن الواضح أنّ تخفيض حجم الخلاف هو ضروري للنجاح في التعامل مع الناس الذين لا تطيقهم.

هذا هو المدخل لإعادة التوجه والتآلف والانسجام.
والتآلف: هو أي سلوك يؤدي إلى تخفيض الفوارق بينك وبين أي شخص آخر بهدف الالتقاء في منتصف الطريق ثم الانتقال إلى أرضية مشتركة. ويؤدي التآلف بالنتيجة إلى زيادة الصلة والوئام، أما إعادة التوجه فهي أي سلوك تستعمل فيه صلة الوئام لتغيّر مسار ذلك التفاعل.

إنّ التآلف هو مهارة اتصال أساس، وهو عمل يقوم به الناس آلياً أو طبيعياً عندما يسهمون في رؤية مشتركة، ويهتم

أحدهم بالآخر، أو عندما يهدفون إلى تعميق جذور علاقاتهم، وربما تصاب بالدهشة لو علمت بقيمة جزء من تآلفك في هذه الحياة.

مثلاً، هل كنت في حديث مع شخص آخر، ووجدت فجأة وبلا توقعات أنك وإياه قد نشأتما في نفس المكان؟ في لحظة الاكتشاف تلك تنخفض الفوارق بينكما ويحسّ كل منكما بقربه من الآخر. هذه هي تجربة التآلف والانسجام.

هل حدث وذهبت مع صديق إلى المطعم، وبعد النظر إلى قائمة الطعام سألته: «ماذا تود أن تأكل؟» وربما كان لسؤالك قيمة ضئيلة بالنسبة لما يود صديقك من الطعام، ولكن قيمته كانت كبيرة بإرسالك إشارة من الصداقة، وإذا طلب صديقك كأساً من الشراب قبل تناول الطعام، فإنّ عليك أن تطلب كأساً لك أيضاً، وهذا مثال آخر على التآلف.

وحين يعود طفلك من الملعب إلى البيت بعينين دامعتين بسبب جرح في ركبته الصغيرة، فماذا تفعل إذا كان حبك للطفل جماً؟ إما أن ترفعه عالياً لتتمكن من مواجهته عيناً بعين، وإما أن تنحني إلى مستواه، وربما وضعت يدك على ركبتك وجعدت وجهك وقلت له بنفس النغمة: «هل يؤلمك الجرح؟» وهذا التصرف مع الطفل هو نوع من التآلف يؤكد للطفل عنايتك به.

هل وجدت نفسك في حديث مع أحد ما ذي لهجة إقليمية قوية، ووجدت نفسك تتحدث قليلاً مثله؟ إن كان الجواب نعم، فإن ذلك التصرف هو حافزك الطبيعي لتتآلف مع الناس الذين تحبهم.

إذا ذهبت إلى مكان ما بلباس كامل ووجدت أن كل واحد آخر يرتدي سروالاً قصيراً وقميصاً قصير الأكمام (تي شيرت) عندئذ تعرف الإحساس لعدم التآلف!. وتستطيع التآلف والانسجام مع الناس لعدة وسائل: حيوياً بتعابير عن وجهك وبدرجة حيويتك، ووضعية من جسمك، ويمكنك أيضاً التآلف بمدى صوتك وسرعته، وإدراكياً بكلماتك وبقدر ماهو من الطبيعي أن تتآلف مع من تحب من الناس أو مع الناس الذين تشترك معهم موضوعياً، بقدر ماهو طبيعي أيضاً أن لا تنسجم مع أناس تعرف صعوبتهم بالحس والإدراك. أما الفشل في التآلف والانسجام مع الناس فله تبعات خطيرة لأنّ عدم التآلف بينكم سوف يشكّل أساساً للنزاع.

نقطة الثقل – المفتاح: إن أحداً لا يمكن أن يتعاون مع أي يقف ضده. والحقيقة هي أنه لا يوجد في العلاقات الإنسانية مايسمى منطقة وسطى، وسواء في وعيهم أو في لا وعيهم فإن الناس يريدون دائماً أن يعرفوا «هل أنت معي أم لا؟» وتأتي أنت فجأة إلى العلاقة معهم إما حاراً وإما بارداً مع الإحساس إما بوجود أرضية مشتركة معهم، أو بأن كل واحد منكم من عالم آخر،

صدّق أو لا تصدّق بأنّ هذا هو أحد الأشياء المشتركة فيما بينك وبين المتميزين بالصعوبة من الناس.

نقطة الثقل – المفتاح: إنّ التآلف عادة مايسبق التوجيه سواء كنت تصغي لتفهم أو تتكلم ليفهمك الآخرون، وبمقدورك فقط بعد أن تقيم بعض الصلة مع الشخص الصعب من خلال التآلف والانسجام، أن تغيّر مسار التفاعل باتجاه نتائج تستحق الذكر، وستجد في الإستيراتيجيات التي سنأتي على ذكرها تآلفاً معيناً ومهارات معادة التوجيه بغرض الاتصالات الفعالة مع الناس من ذوي المشاكل، وعندما تقرأ حاول أن تتذكر أوقاتاً استعملت فيها هذه الاستراتيجيات بنجاح وتصور أوقاتاً من المستقبل حين يحتمل أن تستعملها مرة أخرى. وفي النصف الثاني من هذا الكتاب سوف نقترب من هذه المهارات والإستراتيجيات للتعامل تعاملاً فعالاً مع السلوكيات العشرة الصعوبة وغير المرغوب فيها.

التآلف الضئيل بالجسم وتعبيرات الوجه

بعض الناس يتحدثون بأيديهم، وآخرون يتحدثون بأفواههم فقط. ويبتسم بعض الناس بأدب كل واحد، وآخرون يعبسون في وجه أي واحد، بينما يظل آخرون من الناس متحفظين وغامضين، بعض الناس يقفون عندما يتكلمون، وبعضهم يجلسون عند الكلام،

بعض الناس يقفون بترهل، وبعضهم يقف مستقيماً، بينما ينحني بعضهم على الأثاث، وهذه الفوارق في الأساليب يمكن أن تكون مصدراً للخطأ في التقدير وسوء الفهم، إن التي تتحدث بيديها ترى التي تتحدث فقط بفمها كما لو كانت مجرد عصا في الوحل.

أما التي تتحدث بفمها فقط، فإنها ترى الشخص الذي يتحدث بيديه كما لو كان خارجاً عن الانضباط.

إن الشخص الذي يبتسم يرى الشخص الذي يعبس على أنه شخص مكروه بينما ترى الشخصُ العابسُ والشخصَ الذي يبتسم أنه دجال وأبله.

وعندما ينسجم الناس كل مع الآخر فإنهم بطبيعة الحال يتآلفون عندما يعكسون وقفات أجسامهم، ويعكسون تعبيرات وجوههم، ودرجات حيوياتهم، أي إن كلاً منهم يحاول تقليد الآخر على سبيل المجاملة. وإذا كنت تتمتع بالحديث مع شخص يجلس ورجله فوق الأخرى، فإنك بعد مدة تجلس بنفس الطريقة، وإذا رفع صاحبك رجله عن الأخرى وانحنى إلى الأمام، فإنك تتجاوب مع طريقته بعد لحظات، وتردّ له الابتسامة حين يبتسم. وإذا ما أخبرك عن شيء يزعجه، فأنت تعبر له عن قلقك، وعندما يتحدث بيديه فأنت تتجاوب معه بعمل المثل، وقد تصل الأمور إلى غايتها حين تحك

رأسك فجأة بعد أن ترى صاحبك يحك رأسه.

وفي الحقيقة، إذا استطعت مشاهدة شريط فيديو يظهرك وأنت تتحدث مع الناس وشغلت ذلك الشريط تشغيلاً سريعاً فسوف ترى ماقد يبدو لعبة لا وعي أوتوماتيكية من ألعاب SIMON SAYS.

وفي ما تبقى من هذا اليوم انتبه للطريقة التي يقلد فيها كل واحد من الناس السلوك الضئيل للآخر. راقب كيف تتآلف أنت مع الآخرين، وكيف ينسجم الآخرون معك. راقب اثنين من الناس عن بعد ولاحظ ضآلة تآلفهم، وإذا رأيت زوجين يتجادلان، لاحظ وجود القليل جداً من الإلفة بينهما ثم فلاحظ ما بينهما من خلافات مبالغ فيها.

وفي معظم الأوقات يحدث التآلف الضئيل حدوثاً آلياً وعادة مايمرّ دون أن يراه كلا الفريقين، كما يستطيع كلا الفريقين أن يخلقا من التآلف ونقص التآلف جواً من الثقة أو عدمها، وجواً من التعاون أو عدمه فيما بينهم وبين الآخرين. وهناك طريقة للسيطرة على شخص صعب في جوّ مسمّم، وهي أن تعكس وقفته وتعابير وجهه ودرجة حيويته. إنّ التآلف يرسل إشارة تقول: «أنا معك! أنا لست عدوّك! أنا مَعْني بما تقول أو تفعل!».

مُهمّ: ليس من الضروري أن تقلد ما يعمله شخص آخر من الرأس إلى أصابع القدم. وتحتاج فقط إلى سلوك زائف كالذي يحدث عادة عند وجود الانسجام بينكما، وفي الأحوال العادية يمر وقت طويل قبل أن يتغيّر التقليد في الوقفة. وفي بعض الأوقات يتشابه التآلف الضئيل تشابهاً مختلفاً.

هل حدث أن قابلت أحد الأشخاص الذين اعتادوا على هزّ أقدامهم؟ ربما لا تبدأ بهزّ قدمك قبل أن تعرف كيف تهزّه بنفس الإيقاع.

وهناك شيء يجب أن لا تتآلف أو تنسجم معه أبداً، وهو الإيماءة العدوانية الموجهة إليك، فإذا ما هزّ أحد ما قبضته في وجهك وصرخ قائلاً: «أظنك غبياً!» فأرجو أن لاتردّ عليه بهزّ قبضتك وتبدأ بالصراخ قائلاً: «حسناً، أعتقد بأنك غبي أيضاً!» فهذا ليس تآلفاً، ونحن لا نوصي بمقابلة العدوان بالعدوان. إنّ مفتاح التآلف مع العدوان هو الردّ عليه بهدوء وبذكاء، وسوف نتحدث عن هذا الموضوع تحت عنوان الدبابة والقنبلة اليدوية.

وعندما نتفحص الأصناف العشرة من السلوكيات الصعبة فسوف تكتشف مدى فوائد التآلف الضئيل. إنك لاستعمال جسمك للتقليد ستساعد الإمعات من الناس والمترددين منهم، أما العدميون

فسيشعرون بالراحة معك، وسوف تثبت للمدرعات قدرتك على التصدي لنفسك بلا عدوان.

تآلف سمعياً مع جهارة الصوت وسرعته

عندما تنجح في الاتصال مع الناس تتآلف طبعاً مع جهارة صوتهم وسرعته، وإذا ما تحدثوا بصوت عال، فتحدث مثلهم، ثم أسرع في الحديث إن سمعتهم يتحدثون بسرعة. إن الناس الذين يتحدثون بسرعة يحبون ويتمتعون بالمسابقة، أما محبو الحديث ببطء فهم يتمتعون بالخطوات السهلة. إنّ الهادئين من الناس يحبون الهدوء، أما ذوو الأصوات العالية منهم فيحبون جهارة الصوت. وإذا أخفقت في التآلف مع جهارة وسرعة صوت شخص ما فسوف ينتهي بك المطاف إلى الحديث مع نفسك أو التعامل مع سوء الفهم.

إن أماً وابنتها المراهقة طلبتا منا نصيحة في محاولة أخيرة منهما من أجل التوصل إلى حل ما يبدو على أنها خلافات لا تقبل المصالحة، وقد لاحظنا أن حديث الأم يتسارع حين تكون في حالة غضب مع ابنتها، وعلى كل حال فقد لوحظ أن حديثها كان يتسارع لأسباب أخرى بجانب الغضب لكن بغض النظر عن السبب في إسراع الأم في الكلام فإن البنت انسحبت وتوقفت عن الإصغاء

إلى كل ما قالته أمها، لسبب وجيه، هو الطريقة التي تحدثت بها الأم، فأيقنت الأم بأن هذا السلوك محبط بشكل لا يصدق، وحتماً فقدت السيطرة على نفسها، فانسحبت الابنة بعيداً أكثر، ومع الزمن اتسعت الهوة بينهما لدرجة الصراخ.. تصرخ كل على الأخرى.

ولسوء الحظ فإنّ هذه هي حالة نموذجية في عدد كبير من العلاقات بين الآباء وأبنائهم، ولم تحدث هذه الحالة بسبب عدم وجود مايكفي من الحب، وإنما حدثت بسبب عدم وجود مايكفي من التآلف والانسجام، وقد أبرزنا هذه الحقيقة لكل من الأم وابنتها مما ساعدهما على تفهم الخلافات في علاقة إحداهما بالأخرى، وبالتالي تغيير سلوكياتهما. فكانت الأم تتحدث ببطء، لتجذب انتباه ابنتها إليها.

وبالقدر نفسه كانت الابنة محبّة للحديث الهادئ مع أمها، بدلاً من الصوت المرهق دائماً، ولذلك بدأت تبذل جهدها لإعطاء اهتمامها لما كانت تقوله أمها بمنأى عن السرعة عالمة أنها لا تقصد الغضب، وقد وظفتا محبتهما من أجل استمرار المسيرة وقامت كل منهما بدورها لإدخال التحسينات على حديثهما، لأنّ المشكلة في طريقة الحديث وليس في مضمونه.

الفصل الخامس

أصغِ كي تفهم

- يريد الناس أن يكون كلامهم مفهوماً
- الخطوة الأولى: التآلف
- الخطوة الثانية: التكرار/ إعادة الكلمات
- الخطوة الثالثة: التوضيح
- فوائد توجيه الأسئلة الاستيضاحية
- الخطوة الرابعة: اختصر ما سمعته
- الخطوة الخامسة: التأكيد

الفصل الخامس

أصغِ كي تفهم

يريد الناس أن يكون كلامهم مسموعاً ومفهوماً:

عندما يعبر الناس عن آرائهم عملياً يريدون أن يتأكّدوا أنّ كلامهم قد سُمع وفُهم. وهذا هو واقع الأمر حتى لو عجز المتحدثون من الناس عن فهم أنفسهم وهذا مايحدث عادة عندما يحاول شخص مزعج أن يصف مشاعرهم وأفكارهم، لكن حين يريد واحد أو اثنان من الناس أن يكون كلامه/ كلامهما مسموعاً ومفهوماً في الوقت نفسه، وحين لا يرغب أحد أن يستمع ويفهم يغدو الجدل أو الخروج من الموقف أمراً محتماً، لهذا السبب فإن المتحدث البارع يهدف إلى الاستماع والفهم أولاً قبل أن يبذل أي محاولة لجعل الآخرين من الناس يستمعون إليه ويفهمونه.

هنا أخبار سيئة: إنّ إستراتيجية الاستماع التي رسمناها تتطلب منك أن تنحي جانباً حاجتك لاستماع الناس وفهمهم في الوقت الذي تريد منهم ذلك على الأقل.

والآن: أخبار جيدة: إنّ المساعدة التي تسديها إلى شخص صعب المراس لكي يعبر عن آرائه تعبيراً تاماً، إنما تقوي أو تزيد

احتمال كونه قادراً على سماعك، أو حتى راغباً في الاستماع إليك وفهم ما تقول. وفي الحقيقة لا يوجد هناك أي شك بأن الشخص حين يعرف أن هناك من يسمعه ويفهمه فإنه يتخلى عن الاستغراق في التفكير والإحساس، وبذلك يفتح الباب إلى عقله مما يجعل مهمته للاستماع إليك أكثر سهولة.

ويحدث الفهم على صعيدين:

عاطفي: يشعر الشخص أنك تتفهم أحاسيسه.

وعقلي: يعتقد الشخص أنك تفهم ما يقول.

وعندما يصعب مراس الناس (أعني، عندما تتعرض نيّاتهم الإيجابية للتهديد والاعتراض) يغدو الاستماع من أجل إدراك مشاعرهم وأفكارهم هدفاً مفيداً. إن الإستراتيجية السهلة والفعالة لتحقيق هذا الهدف تتطلب منك أن تستمع بنشاط لا بخنوع، وإذا جعلت عادتك للاستماع حسب النمط الذي يهدف إلى وصفه، فأنت بذلك إنما تمنع بعض الناس من التحوّل إلى أناس غير مرغوب فيهم.

الخطوة الأولى: التآلف

كيف لشخص ما أن يعرف أنك تستمع وتفهم؟ جوهرياً،

يعرف الشخص ذلك من خلال مظهرك عندما يتحدث. وعندما يُقوِّم الشخص عواطفه على السطح، وينفث البخار، ويتذمر، ويشتكي، ويتخلص من عبء مشاكله، ويتحدث عن أمور مضللة لا صلة لها بالموضوع، ويمدك بمعلومات مفصلة لاترى منها فائدة، فإنّ عليك عندئذ أن تقدم الدليلين البصري والسمعي على أن ما يقوله ذلك الشخص مفهوم ومعقول بالنسبة إليك (وحتى لو لم يكن كذلك!).

وبدلاً من إلهاء الشخص الصعب المراس بنظرات مربكة، وبمقاطعة حديثه، أو بعبارات الرفض، فإننا نقترح أن تعينه تماماً للتعبير عن آرائه، وبإمكانك تقديم العون له بإيماءة موافقة برأسك، وبإصدار الأصوات العرضية المناسبة للدلالة على أنك فهمت مثل «أوه» و «همّ» وبعدئذٍ كرر ما قاله لكي يعرف أنك سمعت له، ويجب أن تعطي انطباعاً بأنك تسمع وتفهم وذلك باستعمال كل حركة في جسمك وجهارة صوتك للدلالة على ذلك.

وتحتاج عند بعض النقاط أن تشارك بفعالية أكثر. وسوف تعرف بالتأكيد أنك قد وصلت إلى تلك النقطة عندما يبدأ الشخص ذو المراس الصعب بإعادة ماكان قد قيل سابقاً. وعند حدوث ذلك اعتبره مؤشراً على أن ذلك الشخص يحتاج إلى دعم منك على أساس إعادة التغذية.

الخطوة الثانية: تكرار/ إعادة الكلمات

إن أحد أشكال الإسناد/ إعادة التغذية هو تكرار الكلمات، أو إعادة بعض الكلمات الحقيقية التي يستعملها ذلك الشخص الآخر، وتمثل هذه الإعادة رسالة واضحة للدليل على أنك تستمع، وعلى أنك تمهتمٌ بما يقوله ذلك الشخص. إنّ إعادة الكلمات تختلف عن الترجمة أو إعادة التعبير. فالكلمات هي رموز الخبرة، ورموز الكلمات التي يختارها شخص للتعبير عن خبرته لها معنى متميز عند ذلك الشخص. إنّ تبديل كلمات الشخص المذكور بكلماتك مع جمل مختارة مثل «بمعنى آخر» أو «لذلك» فإنّ ما تحاول في الواقع أن تقوله...» من شأنه أن يطيل الحديث مع أناس من الصعبي المراس، الذين قد يعتبرون هذه الرموز المختلفة دليلاً على أنك لم تفهم.

كذلك، فإن عملية إعادة الكلمات لا تتطلب منك أن تكون كالببغاء فتعيد بالتكرار كل شيء قاله الشخص الصعب المراس. إن عدد الكلمات التي تكررها يتناسب مع الموقف الذي تكون فيه. وعندما تتعامل مع الدبابة المهاجمة استعمل الحد الأدنى من إعادة الكلمات لأن الدبابة لاتحتاج بالقياس أكثر من جملتين. أما عندما تتعامل مع الشخص المغرور، فإن ذلك التعامل يتطلب الإكثار من

إعادة الكلمات وإلاّ اضطررت للاستماع إلى محاضرة منه مرة أخرى، وعندما تتعامل مع الإمعة الضعيف الشخصية ومع المتردد من الناس يصبح من الأهمية بمكان أن تعيد ما قالوه من جمل تتعلق بشعورهم، وسوف تجد نفسك تستعمل ترجمة هذه المهارة مع كل من الأشخاص العشرة غير المرغوب فيهم.

وتكتسب عملية إعادة الكلمات أهميتها الخاصة عندما يتحدث مع شخص ذي مراس صعب على الهاتف إذ إن مالديهم من معلومات مرئية عنك لا يزيد عما يستنتجه من سماع صوتك ومن الكلمات التي تستعملها.

الخطوة الثالثة: التوضيح

عندما تستمع إلى أحاديث بعض الناس تبدأ بجمع المعلومات عن معنى كلامهم، ولا ضير إن أصابتك الحيرةحول هذه النقطة بسبب غريزة حب الاستطلاع، ثم وجهت بعض الأسئلة التوضيحية للاستفسار، والأسئلة التوضيحية لا نهاية لها لأن الإجابة عليها تتطلب ماهو أكثر من قطعة جبن وتبدأ هذه الأسئلة بكلمات مثل: ماذا، من، أين، متى، وكيف، «من الذي تتحدث عنه؟ ما الذي تشير إليه؟ أين حدث ذلك؟ متى وجدت ذلك؟ كيف حدث ذلك؟

بعد جمع المعلومات ربما تبدأ باكتشاف سبب استعمالها، والمعايير التي سيصلون إليها بسلوكياتهم؟

ومن الضروري أن تنمي قدراتك بحيث تستطيع جمع المعلومات الجديدة السائدة بدلاً من القديم. وحين تتعامل مع أناس من ذوي المراس الصعب فإن توجيه الأسئلة الصحيحة قد يستحق ماهو أكثر بكثير من الأجوبة الصحيحة. ومن المهم دائماً أن نعرف أن ذكاء المجموع أكبر من ذكاء فرد في المجموع، وأن الشخص الذي يوجه السؤال ينتظر كسب القدر الأكبر بوضع الذكاء موضع التنفيذ.

وعندما تتعامل مع المزعجين من الناس، فإنه من غير الممكن وضع الذكاء الكبير في العمل، والعواطف تعتّم على قدرات الناس العقلية فتقطع الصلة بين عقل المرء ولسانه، فهل تذكر كم مرة كنت فيها غاضباً فقلت بعض أشياء لا تعنيها حقيقة؟ وبما أنه من غير الممكن عملياً أن تحاول إقناع شخص عاطفي، إلا أنه من الممكن أن تنظر إليه وتظهر وكأنك فهمت رأيه، وتعيد الكلمات التي سمعتها منه، ثم توجه الأسئلة بعد ذلك لحب الاستطلاع.

فوائد توجيه الأسئلة الاستيضاحية

- جمع المعلومات ذات الجودة العالية أكثر من المعلومات

المتوفرة، فالأسئلة تتيح لكل طرف توضيح التفاصيل، وفهم جوانب المشكلة بدلاً مع التعامل معها والرد عليها، ونهج منهج العموميات الغامضة.

– تستطيع مساعدة الشخص الآخر لكي يكون منطقياً في العملية، لأن توجيه الأسئلة الصحيحة يساعد الشخص المزعج على ملء الفراغات في تفكيره إلى أن تصبح معقولة مرة أخرى.

– تستطيع بالصبر والتأييد أن تثبت اهتمامك بما يقولون، بهذه الطريقة يصبح الصعبو المراس من الناس أكثر قابلية للهدوء والتعاون.

– توجيه الأسئلة يهدىء الموقف بما يكفي لترى وجهته.

إن هذا يتيح لك الفرصة للقيام بتصحيح الوضع عاجلاً لا آجلاً.

– تستطيع من خلال الأسئلة أن تظهر على السطح النقاط المخفية وتكشف النقاب عن الأكاذيب دون أن تكون عدائياً، يسمي أحد رجال التحقيق هذا الأسلوب بأسلوب «كولومبو».

وكمبدأ عام، ربما كان من الأفضل عمل المزيد من التوضيح بدل القليل حتى لو اعتقدت أنك تتفهم مايقوله الناس، إذ غالباً ما يعتقد شخص أنه يفهم مايقوله شخص آخر بينما هو في الواقع لم يفهم شيئاً. أضف إلى ذلك أن توجيه سؤال محدد لايعني

الحصول على جواب محدد بصورة أوتوماتيكية، إذ إن كلاً من الأشخاص المتذمرين والأشخاص العدميين يميلون إلى الحديث بعموميات كاسحة وشاملة.

الخطوة الرابعة: اختصر ما سمعته

لكي تتأكد من أنك والشخص الصعب المراس كليكما لديكما الخبرة التي تفهمانها، لخص لذلك الشخص ماتكون قد سمعته منه، مثل «لذلك، إن كان ما فهمته منك صحيحاً، فهذه هي المشكلة، وهذا المتورط فيها، وهذا الوقت الذي حدثت فيه، وأين حدثت، وكيف حدثت؟» وعندما تقوم بهذا يحدث شيئان على الأقل:

١ - إن أغفلت شيئاً فإنه، أي ذلك الشخص، يعطيك التفاصيل.

٢ - أنت على يقين، مرة أخرى، من أنك تبذل مجهوداً جدياً لكي تفهم فهماً تاماً، وهذا يزيد من احتمال كسب تعاون ذلك الشخص في تغيير اتجاهه نحو الخط الصحيح.

الخطوة الخامسة: التأكيد

لقد وصلت الآن إلى مفصل حرج بعد أن استمعت بعناية،

فبدلاً من تخمين أي شيء تأكد من أن الشخص الصعب المراس قد اقتنع بأنه قد تم التعبير عن المشكلة بما فيه الكفاية، ثم اسأل، «هل تشعر بأنك فهمت؟ هل يوجد شيء آخر؟» وعندما نجمع معاً ما يكفي من الأسئلة المخلصة، والاستماع، والاهتمام، والتذكر بذلك يمكن الحصول على الفهم وتقل صعوبة الشخص ذي المراس الصعب، ويصبح أكثر تعاوناً.

ملخص سريع

عندما يتحدث الشخص الصعب المراس

هدفك: استمع لكي تفهم

خطة العمل:

١ – تآلف معه بالبصر والسمع.

٢ – كرر بعض كلماته.

٣ – وضح معنى تلك الكلمات، ومقاصدها ومعاييرها.

٤ – لخص ماقد سمعته.

٥ – تأكد من أنك قد فهمت تماماً.

الفصل السادس

الوصول إلى فهم عميق

- تحديد هوية القصد الإيجابي
- تطبيق استراتيجية التآلف على المقاصد الأربعة
- حدد هوية المعايير ذات التقويم العالي

الفصل السادس

الوصول إلى فهم عميق

لقد سبق أن بحثنا موضوع الاستماع على اعتبار أنه وسيلة قصد بها زيادة الثقة والتعاون والفهم مع أنّ أهم جوانب الحديث المفيد ما زالت مخفية ليس فقط عن المستمع للحديث وإنما عن المتحدث أيضاً، وعندما تظهر تلك الجوانب على السطح تعرف كيف تتآلف مع الناس وتغيّر توجيه التفاعلات.

تحديد هوية القصد الإيجابي

لقد عرّفنا القصد الإيجابي بأنه الغرض المعني بالاهتمام، أي من خلال الأحاديث والسلوكيات، ومن المعتقد أنّ جميع السلوكيات تنشأ عن نيّة إيجابية تحتوي على سلوك سلبي، وأن الإخفاق في معرفة وتقدير النيّات الإيجابية سوف يسفر عن تبعات مستمرة.

كان فرانك يملك مخزناً لبيع الأدوات واللوازم الرياضية كان عمل المخزن خاسراً فانخفض مستوى السيولة، لهذا السبب احترق عدد من لمبات الإنارة في المخزن وظلّت بلا تغيير. فلاحظ ذلك

أحد الموظفين الجدد وأخذ الموضوع على عاتقه، واستبدل باللمبات المحروقة لمبات إنارة جديدة، فتميز فرانك غيظاً لأنّ المصادر المالية المحدودة استعملت لهذا الغرض، ووبّخ الموظف الجديد أمام الموظفين الآخرين، وبعد ذلك بسنتين استغرب فرانك، لم قام ذلك الموظف بتلك المبادرة دون أن يطلبها منه أحد؟.

ألم يكن ماحدث واضحاً؟ لقد أخفق صاحب المخزن في الاعتراف لموظفه بالنوايا الإيجابية! لكن ماذا كانت نوايا ذلك الموظف الحسنة؟ لقد أدرك ذلك الموظف أن العتمة كانت تعمّ المكان وأن الزبائن لن يعرفوا نوعيات البضاعة جيداً لو بقي المخزن على حاله، ربما سعى الموظف للحصول على محبة الموظفين، أو حاول أن يعمل عملاً جيداً لزملائه من العاملين، أو ربما بحث عن طريقة يبزّ بها الجميع ويشدّ الانتباه إليه، ربما كان أحد تلك الأسباب هو القصد.

إنّ ما يهمنا هو ليس الدافع الإيجابي وراء المبادرة، وإنما يهمنا هو أنّ فشل الاعتراف بالنوايا الإيجابية قد حطّم المبادرة.

ولو تآلف فرانك مع الموظف بتشخيص قصده الإيجابي والاعتراف به، لكان قال قد قال شيئاً مثل: «أشكرك على القيام بهذه المبادرة لاستبدال لمبات الإنارة في المخزن. وأنا أقدّر اهتمامك بمظهر هذا المحلّ، وأراهن على انك أدركت أنّ الزبائن يحكمون على

البضاعة من رؤيتهم للمخزن المظلم، كما أن مساعديك من العمال هم الآخرون يستحسنون وجود أنوار مضيئة في المخزن، لكن يجب أن لا تعرف بأننا نعاني من نقص خطير في السيولة النقدية، وعلينا أن نعيد اللمبات الإضافية لمصدرها، لكني أشكرك على هذه المبادرة، وبالتأكيد أتمنى أن أرى المزيد من مثلها، وسوف أبذل جهدي لإعلام الجميع من الآن فصاعداً.

هل تعتقد أن ذلك الموظف كان سيخاطر باتخاذ المبادرات مستقبلاً؟

إن المفتاح القوي لإظهار أفضل مافي الناس في أسوأ حالاتهم هو إعطاؤهم فائدة الشكّ. افترض وجود النوايا الإيجابية وراء سلوكهم الصعب، ثم تعامل معهم على هذا الأساس.

وحيث إن الشخص الصعب المراس الذي تتعامل معه ربما لا يعرف شيئاً من هذا، إذن اسأل نفسك عن الهدف الإيجابي الذي يقف وراء حديث الشخص أو سلوكه واعترف بهذا الهدف. وإذا لم تكن متأكداً من وجود النية الإيجابية، إذن اخترعها.

حتى لو كانت النية التي تحاول التآلف معها ليست نية حقيقية، فما زال بإمكانك الحصول على تجاوب جيد وتخلق علاقة من الألفة والوئام.

تطبيق إستراتيجية التآلف على الأربعة مقاصد التي رأيناها تحت عدسة مجهر الفهم

– إذا كنت تتعامل مع أحد ما ممن يتصورون أنّ «إنجاز العمل» هو أول أولوياتهم، واعترفت أنت بذلك من خلال الحديث معهم، وكان حديثك معهم مختصراً وفي الصميم لكي لا تعيقهم، بذلك سوف تزيد التعاون وتقلل سوء التفاهم.

– إذا كنت تتعامل مع أحد ما ممن يتصورون أن «إتقان العمل» هو أول أولوياتهم واعترفت أنت بذلك من خلال الحديث معهم، وأعطيت اهتماماً كبيراً بالتفاصيل خلال الحديث معهم، بذلك سوف تزيد التعاون وتقلل سوء التفاهم.

– إذا كنت تتعامل مع أحد ما من الناس ممن يتصورون أنهم يريدون «الانسجام» معك وأن ذلك هو أول أولوياتهم، وفي تفاعلاتك معهم أبديت اهتمامك بالأحاديث الوديّة وبمراعاة حقوقهم، فإنك بذلك سوف تزيد التعاون وتقلل سوء التفاهم.

– إذا كنت تتعامل مع أحد من الناس ممن يعتبرون «الحصول على التقدير» هو أول اهتماماتهم وعرفت من خلال تفاعلاتك معهم مساهمتهم بكلمات من الاستحسان المتحمس، فإنك بذلك سوف تزيد التعاون وتقلل سوء التفاهم.

جرِّب أن تسأل نفسك، ماهي النية الإيجابية التي تقف وراء أعمال شخص أو أحاديثه. ماذا يعني هذا غير ذلك؟ ماهو الهدف الإيجابي الذي يحاول هذا الشخص الوصول إليه من خلال سلوكه وأحاديثه؟ في المرة القادمة يقول صديق أو أحد زوجين شيئاً ما بطريقة/ لهجة هجومية بدل الدفاع ضد الهجوم «أقدِّر ما تقوم به من اهتمام نحوي، لذلك أريد أن أنقِّي الأجواء بيننا» وبذلك يصبح هناك إمكانية حقيقية أنهم سيتوقفون عن المطاردة، وتبرد الأعصاب، وبالمحصلة ينشأ حديث واقعي.

حدد هوية المعايير ذات التقويم العالي

تشكِّل المعايير مصافٍ في وجهات نظرنا، والمعايير هي المقاييس التي نستعملها لقياس الأفكار والخبرات لتقدير ما إذا كانت جيدة أو رديئة، وهي الوسائل لمعرفة ماذا يمكن أن يكون الشيء، وهي العلامات التي تعرف الناس هل هم «مع» أو «ضد» فكرة ما وتعرِّفهم «لماذا» يعتقد أحد ما بأن إحدى وجهات النظر تستحق الدفاع عنها، وتكتسب المعايير أهميتها الخاصة عندما يتم بحث الأفكار ووجهات النظر المتضاربة، ومن الممكن خلق المزيد والتعاون عندما تحدد معياراً في أثناء المباحثات.

لقد مهدنا لعقد اجتماع لإحدى الشركات التي كانت تحاول إيجاد أفضل الأماكن لعقد ندوة، فاقترح أحد الأشخاص عقد الاجتماع في قاعة تدريب الشركة، شخص آخر عارض ذلك، بينما اقترح شخص ثالث أن تعقد الندوة في فندق، وبدأ فريق آخر يضغط لإقامة الندوة في أحد المنتجعات على الساحل، وعندما انقسم الناس في الرأي بدأت طبول الحرب تدق.

ونحن ببراءة استفسرنا من الشخص الأول، «لم تعتقد أن قاعة تدريب الشركة هي أحسن الأماكن لعقد الندوة؟» فأجاب: «لأنها لن تكلفنا أي شيء» كانت النقود في رأس قائمة معيارها لإقامة ندوة ناجحة.

ثم سألنا الشخص التالي: «لم تفضل الفندق؟ وكان جوابه: «إذا عقدنا الندوة في مباني الشركة فإن الموظفين يتخلّون عن مسئولياتهم في الندوة وينهمكون في الرفض ذهاباً وإياباً لإستلام الرسائل والإجابة عنها، ولقد رأيت مثل هذا يحدث في وقت سابق، نحتاج إلى مكان محايد من أجل عقد الندوة بحيث يتمكن كل شخص من التركيز على موضوعها» لقد قوّم هذا الشخص بمعياره عالمياً أهمية التركيز على ندوة ناجحة.

بعد ذلك سألنا: «لماذا المنتجع؟» وكان الجواب: «حسناً، إذا

أخذنا كل واحد إلى مكان جيد، فإننا نستطيع أن نسترخي وأن نوثق علاقتنا معاً كفريق «لقد كان توثيق العلاقة وعمل الفريق في قمة لائحة هذا الشخص.

على ما يبدو فإن هؤلاء الناس لم يكونوا يتحدثون عن الندوة فقط. كانوا يتحدثون أيضاً عن النقود، والتركين، والاسترخاء، وفريق العمل. وعندما تكشفت هذه المعايير كان وضعها في الأولويات هو الخطوة التالية.

لقد وافق كل واحد على أن التركيز كان أساسياً، وأن المصاريف كانت متوفرة لعقد الندوة في الفندق، وليس في المنتجع، لقد جن جنون المجموعة حول فكرة أخذ الناس للاسترخاء في منتجع من أجل التآلف وذلك على حساب ميزانية الشركة. وأخيراً استقرّ الرأي على عمل حفلة في ليلة الندوة، وبتجديد وإعطاء الأولوية للمعايير، استطاع الفريق إرضاء جميع الفرقاء ماعدا فريق واحد.

وعندما تسأل أسئلة عن المعايير وتتأكد من كينونتها، اجمعها كلها لهم. «إذن، عندئذ، إذا صح فهمي للموضوع، فلهذا السبب، هذا الأمر يهمكم..» ومرة أخرى تراهن على أنك سمعت، واهتممت، وتذكرت، وهذا يتآلف مع الرغبة ليفهمك الجميع، وتأكّد

من أن الرجل الذي يتّسم بصعوبة المراس مقتنع بأنّ معياره قد أُيد تماماً وذلك بسؤال: «هل تشعر بأنّ آراءك قد تمّ فهمها؟ هل هناك شيء آخر؟».

وعندما تبدأ المباحثات تتحول إلى صراع، حاول أن تؤكد على سبب دعم الناس لفكرة أو وقوفهم ضدها، ثم ابحث عن فكرة لحل وسط للمشكلة، الحل الذي يوائم هذه المعايير مع بعضها، وتلك طريقة أخرى لتحويل الصراع إلى تعاون.

ملخص سريع

عندما تتحول المباحثات إلى صراعات

هدفك: الوصول إلى فهم أعمق

خطة العمل:

١ – حدّد النوايا الإيجابية.

٢ – حدّد المعايير ذات التقييم العالي.

الفصل السابع

تكلم بطريقة يفهمها الناس

- راقب نغمة صوتك
- وضِّحْ نيّاتك الإيجابية
- مقاطعة الاعتراضات بلباقة
- قل حقيقتك
- احتفظ بالمرونة/كن مرناً

الفصل السابع

تكلم بطريقة يفهمها الناس

لقد سبق أن بحثنا موضوع التآلف والاستماع على أنهما أسلوبان يستعملان لتنمية الثقة والتعاون والتفاهم بين الناس، مع أن الذي نقوله للناس خليق بإيجاد تأثيرات سلبية هو الآخر. وأن الإشارات والرموز والاقتراحات التي يتكوّن منها ناتج حديثنا تهيء لنا فرصة كبيرة من أجل تطوير علاقاتنا إلى الأفضل، والمفاتيح التالية يجب أن تساعدك بهذا الخصوص.

راقب نغمة صوتك

توجه نغمة صوتك إلى الناس رسائل إمّا سلبية أو إيجابية عن رأيك بهم كجزء من بني الإنسان، ومن تأثير نغمة صوتك يفكر كثير من بني الإنسان أن الوقت قد حان للقيام بمبادرات شخصية حتى لو كانت تلك المبادرات لاتمتّ لهم بصلة. هل أمضيت يوماً متعباً في المكتب وبعد ذلك تلقيت مكالمة هاتفية من البيت؟ وهل تلقيت مثل ذلك اليوم في البيت وتلقيت مثل تلك المكالمة من المكتب؟ وحتى لو استعملت في أثناء المكالمات كلمات منتقاة بعناية، وتكلمت بسرعة وبطريقة دفاعية أو هجومية فإن من حولك من الناس يتصورون شيئاً

يختلف جداً عمّا قصدته بحديثك.

إنّ الرسائل المختلطة الناتجة عن نغمات الصوت التي لا تتفق مع الكلمات المستعملة قد تسبب مشاكل كبيرة في العلاقات من جميع أصنافها، وعند استلام رسالة مشوشة يتأثر الناس بالنغمة ويتجاهلون حرفية الكلام.

ومن السخرية أن الناس يحاولون إلغاء عواطفهم من أجل تجنّب النزاع، وكلماتهم توجه الصوت نحو الوجهة التي يرغبون أن تسير الأحداث باتجاهها، لكن عواطفهم تتسرّب من خلال نغمة الصوت. إنّ المستمع يتجاهل الكلمات ويتجاوب مع نغماتها وعندئذٍ يشعر المتكلم أنّ كلماته مشوشة، عليك أن تلفت النظر لها وتوضّح ما تعنيه نغمة صوتك كأن تقول: «آسف إن كان حديثي متسرعاً، ذلك لأني». أو «أعرف أني كنت غاضباً، لكن ذلك بسبب كون القضية مهمة جداً بالنسبة لي».

وعندما تعترف بنغمة صوتك وتوضح ما تعنيه فإنك بذلك تقلل من احتمال قيام الشخص الآخر بعمل عدائي.

وضّح نواياك الإيجابية

إذا أمكن لنا تشبيه الحديث الفعّال بإدارة قرص التليفون

بعناية لطلب رقم معيّن، فإن القصد «هو المرادف لرقم مفتاح المنطقة، وهذا التشبيه هو منتهى الأمانة، وعندما تشعر أن أحداً ما يفهم قصدك الإيجابي، أو عندما ندرك أن قصدك يحتوي ضمناً على غير ماقيل بوضوح، يحدث سوء الفهم، ومن المحتمل أن تنطبق هذه الحالة على المثل القائل بأن: «الطريق إلى الجحيم معبد بالنوايا الحسنة» ولكي تتجنب سوء الفهم عليك أن تتعلم كيف تبدأ الحديث بنوايا إيجابية.

كان تيم وروزي يراجعان أحد المستشارين في شؤون الزواج وشؤون العائلة بانتظام على أمل إدخال السعادة على علاقتها، وعند انتهاء إحدى الجلسات الناجحة استدارت روزي نحو تيم وقالت: «عزيزي، دعنا نذهب إلى حدائق الورود». تيم بدا غير راغب في ذلك، وقال لها: «كلا» وخاب أمل روزي جداً من إجابته. فسألها المستشار عن قصدها من الاقتراح للذهاب إلى حدائق الورود تحديداً في المكان الأول. فقالت: «حسناً، يظهر أن تقاربنا قد زاد عمّا كان عليه من ذي قبل لمدة طويلة، وكان مازال لدينا ساعة من الزمن قبل أن نحضر الأطفال، وفكرت أن من المستحسن أن نقضي وقتاً ممتعاً معاً».

وفجأة انفرجت أسارير تيم وقال: «هذه فكرة عظيمة! لكني لا أريد أن أكون خارج البيت. إنّ الطقس حار جداً ومشوش/

مضطرب، وأنا أعرف مقهى صغيراً وجميلاً على الطريق!» فهل هذا معقول؟» فقالت له روزي: «آه ياتيم! هذه فكرة عظيمة».

لاحظ أن الذهاب إلى حدائق الورود لم يكن أمراً ذا أهمية بالنسبة إلى روزي، وعلى العكس، كان اهتمامها يتركز على قضاء وقت مع زوجها، وكان ذلك هو قصدها الحقيقي.

ربما لا تعلم الناس عن مقاصدك عن التحدث معهم، إن كنت شخصاً نموذجياً، ومن السخرية أن القصد/ الغاية هي أهم جزء في حديثك، وبالنتيجة فإن الغاية هي الهدف الذي يسعى لتحقيقه، إن الغاية من براعة الحديث هي أن تسأل نفسك هذا السؤال قبل أن تتكلم، «ماهو هدفي من قول ما أود أن أقوله؟ ماهي النتائج التي أرمي إليها؟.

افترض أنك غاضب من أحد الذين تحبهم ولديك النية لتنقية الجوّ توطئة للعودة إلى الحياة الممتعة مرة أخرى، وإذا بدأت الحديث عن مقدار استيائك فإنك بذلك تخاطر بجعل صاحبك يشعر أنه تعرّض للهجوم، فيردّ عليك بمثله، وعندما تردّ عليه بمثل ردّ فعله ويرد عليك هو بالمثل تتحوّل المحادثة إلى إعلان حرب! بدلاً من ذلك ابدأ حديثك بالقول: «إني أهتم بك وأكره أن أضيّع وقتي في الاستياء من تصرفاتك. أحب أن أنقي الجوّ حتى نتمتع بوقتنا معاً» والآن

يصبح بمقدور الشخص الذي تحب أن يعرف من أين أتيت، وفي مثل هذه البيئة المتفتحة يصبح حدوث الاتصال أكثر احتمالاً.

هل حدث أن شاركت في محادثة مع شخص ما قال لك عن شيء آثار استغرابك، مثل، «لماذا يقول لي هو/ هي مثل هذا؟ إن إعلام الناس عن سبب إبلاغهم بشيء ما قبل أن تقوله لهم هو اسلوب بسيط لتوجيه الانتباه إلى حيث تريد، وإذا أعطيت الناس سبباً وجيهاً للإصغاء لك بإيضاح نواياك الإيجابية فإنك سوف تتحدث بوضوح أكثر وتقلل من الخلاف.

لقد سبق أن عرفنا سكرتيرة تدعى دوريس، وكان لها مدير مفرط الحسّاسية يسيء تنظيم وقتها، وبعد أن أعدت جدولاً للوقت لتقدير ما إذا كانت المشكلة حقيقية أو تصورية، وجدت درويس أنها تصرف ساعتين في الأسبوع في عمل القهوة وتقديمها، كما تقضي ساعة ونصف في الأسبوع في فتح وغلق النظام النضحي، وفي الوقت نفسه كان مديرها يصاب يمسّ من الجنون بسبب عدم إنجازها مايكفي من العمل، وفي أول مرة حاولت دوريس أن تتفاهم معه حول هذا الموضوع قالت:

«سيدي، أعتقد أن عليك أن تعرف أنّك تسيء تنظيم وقتي... إنّك تستمر في إعطائي أعمالاً ثانوية، وهي ما يؤخرني عن إنجاز عملي على النحو المطلوب.

فأجاب: «آه هل هذا صحيح؟ حسناً، استمعي جيداً فأنا لا أريد أن أكرر كلامي، إذا وجدت صعوبة في العمل هنا، يجب أن تبدئي في البحث عن وظيفة أكثر معنى!والآن، اخرجي من مكتبي، وكفّي عن ضياع الوقت، وعودي لعملك!».

وبدون أن تضعف من عزيمتها أو تهون، قامت دوريس بدراسة الحديث وفرست فن إعادة التوجيه، وبعد إسابيع قليلة قالت: «اسمح لي يا سيدي، أعرف أنك مشغول لكني سآخذ دقيقة واحدة». (من ناحية التآلف: اعترفت دوريس بأن مديرها كان مشغولاً وعرفت أهمية الوقت).

«أريد أن أكون أحسن سكرتيرة إنتاجياً عملت معك. (دوريس الآن تعلن عن نواياها وتوضح القصد من جدول الوقت) ولكي أحقق هذا الهدف عملت كشفاً/ سجلاً لأعرف كيف أقضي وقتي. وسبب وجودي هنا هو لكي أريك هذا السجل فتساعدني على تحسين إنتاجي. (لقد كانت النية وراء هذا الاجتماع).

فقرر أن من المهم كثيراً أن ينظر إلى السجل، وقد ذهل عندما رأى كيف تقضي وقتها فاعتذر لها، وقاما معاً بعمل التفاصيل لعلاقة جديدة تحقق الاستفادة من قدراتها وتجنبها ضياع الوقت.

الاستنتاج

إن الإعلان عن نواياك قبل الحديث يجعل الناس يعرفون من أين أتيت ويحول ذلك دون حدوث الكثير من سوء التفاهم.

مقاطعة الاعتراضات بلباقة

ربما فكرت أنه من التحدي أن تعتقد أنّ كلمات مثل «لباقة» و «مقاطعة» ممكن أن تتواجد في الجملة نفسها عند الحديث عن ذوي المراس الصعب من الناس ذلك لأن معظم الاعتراضات المتعمدة في أثناء الحديث هي اعتداءات وقحة يقصد منها طمس أصوات الآخرين مع أنّ هناك ظروفاً تفرض عليك أن تقاطع شخصاً عنيداً، وإذا ما صرخ أحد عليك أو سيطر على الاجتماع دون أن يعطي أحداً مجالاً للتذمر بسبب السلبيات المفرطة فإن مقاطعة كلام ذلك الشخص تغدو حلاً لا مفرّ منه.

إن الاعتراض اللبق يجب أن يتم بلا غضب ولا لوم، وما عليك إلاّ أن تذكر اسم الشخص العنيد عدة مرات بطريقة واقعية لكي تجلب انتباهه! مثلاً: «يا سيد جاكسون، ياسيد جاكسون، اسمح لي ياسيد جاكسون»، وإذا ما حاولت أن تقاطع كلام شخص عدواني، فإنه عندئذ يحاول أن يأخذك بصوته، وفي هذه الحالة يجب

أن تلحّ، على كل حال.

إن تكرار وإعادة اسم شخص جدير بأن يخلق قوة لا تقاوم حيث إن ذلك التكرار من شأنه أن يربك الشخص الدبابة، والشخص المدّعي، والشخص القنبلة، والشخص المتذمر، إلى أن يتوقفوا عن الكلام ويعرفوا ماذا تريد. ويتم ذلك بإيضاح بعض الأشياء مما كانوا يقولون، أو بتوظيف إحدى الخيارات الأخرى المقترحة في هذا الفصل.

قل حقيقتك

إن الأمانة عامل مؤثر في العلاقات الإنسانية، ولو قلت الحقيقة بطريقة تبني ولا تهدم، فإن الوضع المتردي لسلوك شخص معين يصبح غير ذي أهمية، فكلما زادت ثقتك بشخص معين، زاد احتمال قناعته لسماعك، لذلك ربما تطلب الأمر عدة أسابيع أو أشهر لبناء الثقة على مستوى السلوكيات المتآلفة قبل أن تحاول القيام بحديث صريح وأمين مع شخص عنيد، وتذكر بأنك يجب أن تبلغ الشخص لماذا تقول له الحقيقة سلفاً، ووضح له قصدك الإيجابي ولماذا تعتقد أنه من مصلحتهم أن يعرفوا. ونذكر فيما يلي مجموعة أخرى من المفاتيح المهمة للقيام بحديث صريح وأمين:

- استعمل لغة أل «أنا». إن عبارات/ جمل مثل «من وجهة نظري» و «بالطريقة التي أراها» هي عبارات من شأنها أن تجرّد كلماتك من عدوانيتها، وتقنع الشخص العنيد بأنّ ما تعبر عنه في أقوالك هو الحقيقة بعينها وليس إدعاءً بقول الحقيقة، ومن شأنه أيضاً أن يجعل الاستماع لحديثك أمراً متمتعاً وليس مملاً.

- كن دقيقاً بالنسبة للسلوك الصعب، تحدث عن المشكلة الصعبة وليس عن الشخص الصعب. إنّ التعميمات مثل قول: «كلما حضرنا اجتماعاً تلجأ إلى المبالغة...» لن تساعد أبداً، وعليك أن تعطي/ تقدّم أمثلة محددة بدلاً من ذلك.

- بيّن لهذا الشخص أن سلوكه هو هزيمة ذاتية، يجب عليك أن تريه كيف أنه قد أضاع شيئاً هاماً بسبب سلوكه، وذلك بهدف دفع ذلك الشخص لتغيير سلوكه.

- اقترح سلوكيات وخيارات جديدة. قدّم اقتراحات محددة حول مايمكن أن يعمل بخلاف ذلك في تلك الظروف، وماهي النتيجة المحتملة. إنّ القلق من إيذاء شعور شخص معين هو أكبر العقبات التي تعترضك لتكون أميناً مع ذلك الشخص، لكنك لا تؤدي خدمة لأحد لحجز المعلومات عنه وبترك الحبل له على القارب للاستمرار في تلك السلوكيات التي لاتؤدي لهم خدمة هي الأخرى.

على سبيل المثال حدثنا أحد المستشارين الذين نعرفهم بهذه القصة:

في سنتي الأولى من التمرين كان عندي مريض اسمه جو، وكانت مشكلته أنه حتى سنّ الثالثة والعشرين لم يلتقِ في موعد مع امرأة، وكان يائساً،. وقد بدا عليه أنه شاب محتشم ومهذب، نحيل ذو قفص صدري مقاسه ١٠,٥ إنش، ذو مظهر لابأس به، أشعث الشعر، فهل كان ذلك قضية ثقة؟ أنا سألته؟ فأجاب: كلا، إذ لم يكن لديه مشكلة في التحدث إلى امرأة، وعندما طلبت منه أن يتحدث كان أسلوبه في الحديث عدوانياً، وأخرق، ويفتقر إلى الخبرة ويعاني من القلق، وكانت طريقته في اللباس تحتاج إلى تحسين كبير، وقد خطر على بالي أن أكون مهملاً معه حول ماكان باستطاعته أن يبدّل في سلوكه ومظهره، لكني تجنبت إيذاء شعوره، وقد استعملت الزيارة الأولى لجمع المعلومات، وحدد معي موعداً لزيارة أخرى.

وفي الزيارة التالية أجلّت مرة أخرى التعامل معه بإهمال، وتعاملت معه على أساس احترامه لذاته، وبسرعة اتّضح لي أن احترامه لنفسه كان ممتازاً، وأدركت بأن استرجاع التغذية هي المساعدة التي يحتاجها مني بخصوص مظهره والسلوك اللطيف. وفي زيارته الثالثة لمكتبي قلت له: «جو، حقيقة أني أريد أن أساعدك على حلّ مشكلتك (القصد) وأريد أن أكون صادقاً معك، ولا أدري

كيف أقول لك ما أريد».

فقال لي: «حسناً، أخبرني» فقلت له: «حسناً، دعنا نذهب ونقف أمام المرآة، وعندما نظرنا إلى شكله في المرآة أشرت إلى رأسه وقلت: «يجب قصّ شعرك لكي يتناسب مع بنيتك العظيمة، لكن شعورك يميل إلى اليسار سواء كان مقصوصاً أو بالعكس.

وقلت: «بالنسبة لملابسك: إن الملابس على اختلاف ألوانها تعتمد على مزاج الناس، وإنّ الملابس التي تختارها باستمرار تظهرك كما لو كنت تعاني من مرض كبد مزمن، وأراهن على أنك تختار الملابس المريحة دائماً» فوافقني على رأيي قائلاً: «حسناً...» فاستأنفت كلامي مشيراً إلى نوعية قميصه وبنطاله وقلت: «أعتقد (لغة آل أنا) أن ملابسك هذه تحتاج إلى قليل من التعقيد والأناقة، وشيء أخير من الملابس أعتقد أنه يوجد نوعان من البناطيل للرجال أحدهما طويل والآخر قصير» (وهنا كنت دقيقاً حول المشكلة).

«دعني أعطيك رقم تليفون تريزا (وهنا اقترحت خياراً جديداً) اتصل بها، سوف تقصّ شعرك ليتناسب مع شكل وجهك، وستعلمك عن الألوان الأفضل من الملابس وإذا رغبت يمكن أن تستأجرها للذهاب معك إلى السوق حيث ستساعدك على اختيار ملابس مريحة وحسب الأزياء السائدة، وبالنسبة لطريقة الاتصال مع

النساء...» وكنت دقيقاً حول مايجدي ومالا يجدي.

وأخيراً انتهت الزيارة، ولم أدر مدى الفائدة من تلك الزيارة حتى حان وقت دفع الحساب، لقد احتسبت ٤٠ دولاراً لكنه أعطاني شيكاً بمئة دولار، وعندما حاولت أن أعطيه الباقي، قال: «احتفظ بالباقي» وشكرني. وبعد أسبوعين اتصل بي ليعطيني معلومات جيدة، لقد حدد موعداً.

احتفظ بالمرونة/ كن مرناً

عندما تتحدث كي يفهمك الآخرون فإن حديثك سيؤثر حتماً على الشخص العنيد، وإذا أصبح سلوكه دفاعياً، حاول أن تلغي الحديث مؤقتاً وركّز كلية على ردّ فعله على ذلك الحديث. ابذل أقصى جهودك لتفهم فهماً تاماً بوسائل الإعادة إلى جادة الصواب، والتوضيح، والتلخيص والتأكيد، وحيث إن ذلك يبدو كما لو كان عملية طويلة، إلاّ أنها تستغرق وقتاً أقل وتوفر الإجهاد في التفكير والعواطف بدلاً من حديث الفعل وردّ الفعل الذي لا يؤدي إلى نتيجة تستحقّ الذكر.

وفي غالب الأوقات لافي أقلها تكون الأمانة هي أحسن أنواع السياسات إذ غالباً ما نصاب بالذهول حول عدد

الإستراتيجيات التي يوظفها الناس بهدف التعامل مع بعضهم دون أن يتحدثوا عنها أولاً، إننا نوحي بقوة أن يدخل الناس في حوار أمين وصادق مع الناس من ذوي السلوك الصعب كإحدى أكثر الإستراتيجيات تأثيراً لكي نحصل على أفضل ما عندهم في أسوأ حالاتهم.

ملخص سريع

عندما تتحدث مع ذوي السلوك الصعب من الناس

هدفك: تحدث لكي يفهمك الآخرون

خطة العمل:

١ – راقب نغمة صوتك.

٢ – وضّح قصدك الإيجابي.

٣ – قاطع من يعترضك في أثناء الحديث بلباقة.

٤ – قلّ الحقيقة.

٥ – استعدّ للاستماع.

الفصل الثامن

نفذ المشروع الذي خطَّطتَ له وتوقَّعْتَه

- قوة بيغماليون
- تفاءل بالخير وأعط فائدة الشك
- تقدير الانتقادات

الفصل الثامن

نفذ المشروع الذي خططت له وتوقعته

حين يصعب مراس الناس تتحوّل ردود فعلهم السلبية الطائشة إلى عوامل تحريض يغذي بعضها بعضاً، وإن شئت أن تكون ذا تأثير إيجابي فإن تجاوبك يجب أن يكون مراعياً لحقوق الآخرين وشعورهم، وتقتضي مصلحتك أن تفترض الخير في الناس وذلك بإعطائهم فوائد الشك. ومن مصلحتك أيضاً أن تساعد الناس على التخلص من إجماعهم السلبي ويضعوا حدوداً لمفهومهم الذاتي ويقودوا أجماعهم على السلوكيات التي تريدها لهم، وإذا ما اعتدت على ذلك فربما أتاك الناس الصعبو المراس ليروك على اعتبار أنك حليف له قيمته وليس عدواً، ولإثبات توقعاتك/ آمالك الكبيرة.

قوة بيغماليون*

سمعنا منذ عدة سنوات عن دراسة ممتعة قامت بها مدرسة شيكاغو، حيث سلطت ضوءاً ساطعاً على قوة التوقعات/ الآمال الكبيرة، وقد طلب الباحثون المشرفون على التجارب مساعدة

---

* بيغماليون هو ملك أسطوري من ملوك قبرص القدماء.

من بعض الأساتذة، حيث أفهموهم أن الخيار وقع عليهم بسبب قدراتهم التعليمية ولأن الأطفال الموهوبين كانوا ضمن صفوفهم، وكما أوضح الباحثون فإن التجربة جرى تصميمها من أجل معرفة كيف يتصرف الأطفال الموهوبون في المدرسة لو سبق أن عرفوا أنهم غير موهوبين ولم يعلم الأطفال ولا آباؤهم عن هذه التجارب.

النتيجة: كما توقع الأساتذة، كان أداء الأطفال في المرحلة الثانوية أداءً متميزاً، وقد أخبر الأساتذة الباحثين بأن العمل مع الأطفال كان ممتعاً، وعبروا أيضاً عن رغبتهم في تدريس الموهوبين دائماً، وقد بادر كل من الباحثين روزنتال وجاكوبسين بإعلام الأساتذة بأن الأطفال ليسوا بالضرورة موهوبين طالما قد تمّ اختيارهم اختياراً عشوائياً من بين جميع طلبة مدرسة شيكاغو! وقبل أن يقوم الأساتذة بالإعلان عن مواهبهم الشخصية، أبلغهم الباحثون بأن اختيارهم هم أيضاً كان اختياراً عشوائياً، وقد سمى الباحثون حصيلة هذا الأداء الاستثنائي ب «تأثير بيغماليون» في قاعة الصف الدراسي. إن توقعات الأساتذة الكبيرة عن الطلاب (مع أنهم لم يعلنوا عن تلك التوقعات رسمياً) تلك التوقعات ساعدت الطلبة على الثقة بأنفسهم وعلى التصرف حسب تلك الثقة، وبمثل ذلك فإن الدراسات كشفت النقاب عن أن الناس إلى حد ما يرتفعون ويسقطون إلى المستوى الذي يتوقعه الآخرون.

وربما حدث لك أن جربت الصعوبة التي تعانى في التغلب على الرأي السلبي الذي يكونه أحد ما عنك، رغم تحريف كلامك إلى كلام آخر ورغم جميع الجهود التي تبذلها للحيولة دون ذلك، ويستعمل الآباء قوة بيغماليون عندما يقولون لأبنائهم «إذا قلت لك مرة، فإنّ ذلك يكون كما لو قلت لك ألف مرة! أنت فوضوي، وأخرق، وجلف ولا تهتم بأحد غير نفسك!».

ويمكن استعمال هذه الآلية، بدلاً من ذلك لكي يظهر الناس أفضل ما عندهم في أسوأ حالاتهم، ويجد العمّال من الآباء أنه من الأفضل أن يقولوا لأبنائهم: «ليست هذه طباعك! أنت تعتني بمظهرك، وتعرف كيف تعتني بأشيائك. أنت شخص محبوب ومخلص، أنت تعرف بأننا نحبك، وبإمكانك القيام بأي عمل تفكر فيه!».

وعندما يتورط الشخص العنيد في سلوكه الصعب، ربما أغراك ذلك لتفكر أو تقول له: «إنّ هذه هي مشكلتك، أنت دائماً...» أو «أنت لم...» ولكي يتعلّم استعمال قوة بيغماليون بفعالية تعلم أن تقول: «هذه ليست خصائصك! أنت قادر على...» وقل لهم كيف تريدهم أن يكونوا كما لو كانوا بالفعل قادرين على الارتقاء إلى مستوى وصفك لهم، وعندما يتصرف الشخص العنيد بطريقة تجب أنت رؤيتها بتكرر، تعلم أن تقول: «هذه إحدى الأشياء التي أحبها فيك..» ثم ركّز على وصف سلوكهم الإيجابي كأسلوب لتقوية

تطابقهم مع هذا السلوك.

كانت بيستي متزوجة من سولي منذ عدة سنوات، وكان سولي حاد المزاج، ومن الناس الذين يعتقدون بأن البيت هو المكان الذي تذهب إليه عندما تتعب من التصرف الطيب مع الناس، وكان يلقي بأعباء العمل على بيستي بمجرد أن يدخل البيت، وفكرت بيستي جدياً بقطع العلاقة، لكنها لم تفعل، وبعدئذ قررت تغيير سلوكها من أجل أن تغيّر الظروف، وفي ذلك المساء دخل زوجها إلى البيت ثم بدأ بصب غضبه عليها كالعادة، عندئذ قالت له بصوت عالٍ ومسموع: «سولي، هذا ليس من شيمك!» مع أن تلك كانت عادته! «أنت تعرف أننا لا نستحق كل هذا، أنت نوع من الرجال الذين يهتمون بشؤون العائلة، وأنا على يقين من أنك لا تهدف إلى إزعاجنا عمداً». وتفاجأ سولي بملاحظتها، ولم يعرف كيف يرد عليها، ثم استدار وغادر البيت، وعاد للبيت بعد قليل وانفرد بنفسه.

واستمرت بيستي بمدح نوبات غضبه الحادة بمثل تلك الجمل، وبعد حوالي ثلاثة أسابيع حدث شيء لافت للنظر، حيث دخل سولي إلى البيت منزعجاً من عمله ذلك اليوم في المكتب، وقبل أن تقول له بيستي كلمة واحدة، رفع يده وأسكتها ثم أومأ برأسه قائلاً: «أنا أعرف، أنا أعرف. هذا ليس من شيمي!» ثم ضحكا معاً، وكان ذلك نهاية السلوك السلبي، وقد تغيرت حياتهما باستعمال قوة

بيغماليون استعمالاً صحيحاً.

نحن نعرف أن استعمال سلطة بيغماليون ليست أهون الأشياء التي يمكن استعمالها عندما يتصرف أحد ما بغباء، ربما يتعيّن عليك أن تقضي بعض الوقت تتدرب فيها عقلياً للتحدث في الموضوع بهذه السهولة، وربما اضطررت لإجبار نفسك على الأمل بأن القدرة على التغيير موجودة بداخلهم رغم عدم ظهور دلائل على ذلك، ونحن لانشكّ في قدرتك على إخراج أحسن مافي الناس في أسوأ حالاتهم.

تفاءل بالخير وأعط فائدة الشك

كان (جو) مهندساً ويواجه آخر موعد حاسم لإنجاز العمل. ورجع إلى مكتبه على أمل أن ينال قسطاً من الوقت من أجل التركيز على إنهاء العمل، وكان هناك زميله المهندس كارل يجلس على كرسي الضيوف في المكتب ويقدم له النصيحة من المشروع، وكانت تلك النصيحة هي آخر ما يريده جو، وكان يريد فقط أن يترك وحده، فلو قال له جو: «اسمع يا كارل، لا أستطيع سماع هذه النصائح في هذا الوقت بالذات» لغادر كارل المكتب وهو يفكر، «المرة السابقة حاولت أن أساعده» لكن بدلاً من ذلك قال له جو: «كارل، في الحقيقة أنا أقدر رغبتك في مساعدتي على هذا المشروع بالتضحية

بوقتك وبعرض أفكارك، فردّ عليه كارل قائلاً باعتزاز: «كل شيء للصديق» عندئذ استمرّ جو قائلاً: «إن ما يساعدني في هذه اللحظة هو أن أكون وحدي لبعض من الوقت، بحيث أتمكن من تركيز انتباهي» فهل ساعدتني على ذلك؟» وطبعاً قال له كارل: «بالتأكيد، لايوجد هناك مشكلة».

إن التفاؤل بالخير سيكون له وقع إيجابي على الرجل/ الشخص العنيد سواءً كان حقيقة أو بالعكس. وفي المثال الأخير، ربما كان كارل لا يحاول أن يقدّم المساعدة إلى جو فعلاً، وربما كان جالساً في مكتب جو هرباً من شيء لايودّ عمله، لكن عندما أقرّ جو بصدق نيّة كارل لمساعدته فإن كارل ما كان ليقول له: «هل أساعدك؟ كلا، لقد فهمتني خطأً يا جو. أنا جالس هنا لأضيّع وقتك فقط بينما أؤجل/ أماطل في تنفيذ ما أودّ عمله».

وحين تقول لشخص أنه يعمل خطأ يتحول إلى موقف دفاعي، وأنه باستطاعتك أن تقلل السلوك الدفاعي في شخص آخر إلى الحد الأدنى بواسطة إعطائه فائدة الشك وتوسم الخير. على سبيل المثال، دعنا نقول بأنك حصلت من أحد الزبائن على طلب لتقويم اعوجاج سلوك مندوب خدمات معين من مندوبي الشركة. وإذا أعلمت المندوب عن الشكوى فقط فقد يفهم المندوب تصرفك بهذه الطريقة على أنه جريمة اتهام يومية، وربما لجأ إلى مجادلتك أو

حاول إثبات براءته، أو ربما بدأ بحوار داخلي لإثبات ذاته، مما أصمّه عن سماع أي كلمة أخرى مما تقول.

من ناحية أخرى، إذا أنت بدأت بتوسّم الخير، يمكن أن تقول: «أنا أعرف أنك تهتم فعلاً بأداء أفضل الخدمات للزبائن كونك تهتم بهم». ومن المستحيل عندئذ أن يردّ عليكَ المندوب قائلاً: «كلا، أحب أن أزعج زبائننا لأني لا أهتم بهم». على العكس، إذا أعطي المندوب فرصة للتميز بنية إيجابية، يصبح الاحتمال كبيراً أن يقول: «طبعاً، أفعل ذلك» عندئذ وضّح نواياك. «وأنا أتمنى أن أراك تنجح في أداء أحسن الأعمال بأقصى ما تستطيع». لقد أوضحت له الآن بأن هدفك هو المساعدة». «لهذا الحدّ لك عندي انتقاء لتصحيح الخطأ من بعض الزبائن، وأرجو أن تأخذه في اعتبارك عند تقديم الخدمات لهم».

تقدير الانتقادات

إذا كنت من الناس الذين ترتجف ركبهم –ركب أرجلهم– كردّ فعل على الانتقادات، خصوصاً إذا كانت انتقادات ظالمة، فربما تلاحظ أن الدفاع عن نفسك يميل إلى جعل الأمور سيئة، وينتج هذا التعقيد لكون دفاعاتك اعترافاً بالخطأ، وقد يستعمل كل ما تقوله ضدك. وبذلك كلما حاولت أن تقدّم المزيد من الإيضاح عن الانتقاد،

كلما زاد التصاق الانتقادات بك. ونورد هنا دائرة بسيطة وقصيرة من أجل إقفال دائرة النقد دون أن تضفي عليه صبغة ذاتية أو نحاربه: عملياً، يجب تقدير النقد أو اعتباره وسيلة لإنهاء ذاته، أي إنهاء النقد بالتقدير، بالدفاع، أو الإيضاح، أو التبرير. إن الأمر يحتاج إلى كلمات شكرٍ بسيطة، وانتهى الموضوع.

في إحدى الاجتماعات التي حضرناها منذ سنتين مضت، استاءت إحدى المشتركات واسمها مارغي بسبب نكتة قالها الناطق الرسمي، واسمه ليو. وعند الاستراحة، حملت مارغي على ليو حملة شعواء واتهمته بأنه كان فظاً وشريراً بسبب قول تلك النكتة. فحاول ليو أن يشرح له بصبر وأناة بأنه قال تلك النكتة بأمر من السيدة التي نظّمت ذلك الاجتماع، وبأنه حتى لم يعرف معنى تلك النكتة! إلاّ أنّ مارغي لم تصغ، ووصفت دفاعه كمحاولة للتملص من المسؤولية عن سلوكه المنحط، فاستبدّ الغضب بليو، ووقف، وطلب من مارغي أن تتوقف عن نعته بتلك الألقاب وتستمع إليه بدلاً من ذلك، إلاّ أنّ ذلك لم يجد نفعاً أيضاً، وسرعان ما تحوّلا إلى الصراخ كل على الآخر، وفي محاولة أخيرة وحاسمة خاطبها قائلاً: «سيدتي، حقيقة أنني لا أهتم بما تفكرين به!» ثم استدار بسرعة واندفع خارجاً متخبطاً في غضبه كونه أسيء فهمه، وبعد أن غادر معظم الحضور قاعة الاجتماعات، اتّصل ليو مع ريك شاكياً من التهم التي وجهتها

مارغي إليه وناعتاً إياها بأسماء بذيئة. وبقدر من الدهشة والهدوء، قال له ريك: «لقد كانت هذه طريقة مثيرة للتعامل مع الموضوع». «آه هل هذا صحيح؟ إذن كيف كنت ستتعامل مع الموقف؟» فأجاب ريك: «كنت سأقول، أشكرك على أمانتك معي في شعورك نحوي، وأتخلص منها على هذا الأساس. فصفع ليو نفسه على جبينه ثم قال: «هذا لا يصدّق، لِمَ لَمْ أفكر بذلك؟» ثم خرج متمتماً عن براعة البساطة.

عندما تقدر أحداً ما من الذين يوجهون لك النقد تقديراً عملياً فإنك بذلك تستغني عن الدفاع وعن تقديم الإيضاحات أو تبرير موقفك. ببساطة استمع إلى الشخص الآخر واشكره على التحدث معك. ويتعيّن عليك أن لا توجه أسئلة حول ما تسمع إلاّ إذا اعتقدت أنه من المهم أن تسأل بهدف معرفة المزيد، وإذا لم تقاوم الرغبة في طرح السؤال عندما يطرح المحرجون من الناس أقوالهم فإنهم يطرحونها عن قناعة. قل: «شكراً على أمانتكم» أو «شكراً لصرف الوقت لتعريفي بشعوركم» أو «شكراً لاهتمامكم البالغ» إنها عبارات بسيطة ورقيقة وجميلة.

نحن نعرف شاباً، بعد أن انتقل من بيت أمه لم يتحدث معها على مدى سنة تقريباً حيث كان غاضباً منها بسبب نزعتها للسيطرة والزعامة، وبسبب سلوكها الادعائي، وقد شبّه صوتها

بصوت منشار ذي سلسلة كان ينطلق في أي لحظة لا ينفذ لها طلباتها، وحدث أن أصيب بعدوى ضيق التنفس عندما كان مسافراً ومكث في أحد الفنادق، وقد فكّر بالاتصال مع أمه عندما كان محاطاً بالغرباء ويعاني من نوبة حمّى وهذيان وقحة، حيث تذكّر العناية الممتازة التي قدمتها له عندما كان يمرض في سن الطفولة، واشتاق إلى شوربة الدجاج التي تعملها! وبدون أن يفكر طلبها بالتليفون، فردّت عليه قائلة: «مرحباً».

تردّد لحظة وقال لها: «أمي؟ وبدأ يقح ويقح...»

«يا بني، هل هذا أنت؟»

«نعم يا أمي، ذلك أنا، وبدأ يقح ويقح من جديد، لقد اشتقت لك».

وابتدأ منشار السلسة «أنت لم تشتَقْ ليّ! لو أنك اشتقت فعلاً، لكنت قد اتصلت بي أو كتبت لي، أو عملت شيئاً من هذا القبيل، بدل أن تتركني نهباً للقلق...» ثم استمرت بصبّ غضبها عليه.

وتحت وطأة الحمّى لم تكن لديه القوة للدخول معها في جدل، وكان الاستلقاء والاستماع هو كل ماقدر عليه، وبينما كان يستمع حدث شيء غريب، إذ لأول مرة في حياته يسمع ما كان يغذي منشار السلسلة بالوقود، واستطاع أن يسمع أنها كانت ترغب بدفع نفسها إلى حافة الجنون من أجله، وإنّ كل تلك السنين من

المحاضرات والمواعظ والتعنيف كانت نتيجة جهودها التي بذلتها من أجل أن تكون أماً طيبة، وبأنها عملت أحسن ما تستطيع بأحسن ما تعرف. ولقد كان الحب هو القوة المحركة لتصرفاتها.

لقد توقفت عن الكلام بعد أن تعب معينها، وفي لحظة الهدوء تلك قال لها بضعف وهو يقح ويشهق: «أشكرك يا أمي على حبك لي، إنك تحبينني فعلاً، أليس كذلك؟» «طبعاً أحبك يابني، هل أنت بخير؟» واستمرّ الحديث بينهما وانتهى بكلمات من الحب.

ملخص سريع

عندما يكون الناس في أسوأ حالاتهم

هدفك: خطط وتوقّع الأفضل

خطة العمل:

١ - استعمل قوة بيغماليون.

٢ - أعط فائدة الشك.

٣ - احترم الانتقادات.

الفصل التاسع

الرجل الدبابة

- خير لك أن تعدل موقفك
- هدفك الحصول على احترام الآخرين
- خطة العمل
- ماذا لو وجدت أن اتهامات الدبابة كانت صحيحة وكنت أنت المخطىء؟
- لحظات عظيمة في تاريخ المعاندين
- المواجهة اللطيفة

الفصل التاسع

الرجل الدبابة

ولد مارتن ونشأ في مدينة نيويورك، وكان في أواخر الثلاثينيات من عمره، وكان يتمتع بروح مرحة ولديه ما يكفي من حكمة الشارع وتجاربه الأمر الذي كان واضحاً في عينيه الزرقاوين، وقد انتقل لتوّه إلى الساحل الغربي من أمريكا ليعمل في وظيفة مدير مع إحدى شركات الإنشاء. وكان مارتن هو الشخص الوحيد في الشركة الذي يفتقر إلى المعارف والاتصالات وموطىء القدم. نعم، كان مارتن قد سمع القليل من القصص عن مدرائه الجدد وهم جو شيرسان ولاري بانزر، حيث وجد معظم تلك القصص بين شك ويقين. وفي اليوم الثاني من الالتحاق بالعمل شعر مارتن كما لو كان يحدّق في نهاية عمل لمدفع محشو بالقنابل، حين أعلمه مديره الجديد وبدون سبب معيّن أنه لا يوجد مكان للكسالى في مجموعته، وقد حذّر جو شيرسان مارتن بأن لا يفكر حتى في ضياع الوقت في أثناء عمله، لأنه كان هناك العديد من الأشخاص يتلهفون للحصول على عمل، وبأنّ بعضهم على استعداد لدفع رشوة من أجل الحصول على فرصة عمل في هذه الشركة، وأحسّ مارتن بعيون مساعديه وهي تتابع المنظر عندما أطلقت الدبابة قذيفتها عليه، وفكّر مارتن مع

نفسه قائلاً: «ماذا يظن نفسه هذا؟» وحاول أن يحدد ما إذا كان قد ذهل أو أعلم عن هذه التهديدات والتهويلات.

ولم يكن للمدير الجديد أي ثأر شخصي عند مارتن، على العكس، كان ذلك هو الأسلوب التقليدي للدبابة، فإنّ هجوم شيرسان العدواني والفعلي كان مبعثه الضغوط الحادة لإنجاز العمل، ومن وجهة نظره: فإنه لاشيء يحدث الآن، كان يجب أن يحدث، لذلك كان من خلال تصرفه يحاول أن يثبت وجوده ويؤكد سيطرته من خلال عدوانيته وتركيزه على العمل بعقل ضيّق ومنفرد، وهكذا، وجد مارتن نفسه يقف على خط النار.

عندما تقع تحت هجوم دبابة، فإنك تصبح مستهدفاً كجزء من المعضلة، ويقصد من الهجوم العدواني، السلوك العدواني إما أن يَدفعك للخلف في أثناء سيره أو يزيل من الطريق العقبة أو العائق الذي يمثله. وبما أن كلّ مفعول جائز سواء في الحب أو في الحرب فإنّ تحويل الموقف إلى ميدان معركة يغدو أمراً عملياً وواقعياً، فسواء أكان المدير هو الذي يريد أن يبقي المشروع في مساره الصحيح، أو أنّ زبوناً غاضباً بحاجة إلى مساعدة من مندوب خدمات الزبائن، أو أنّ أحد زوجين يحاول أن يركّز على ما يواجهه من اعتراضات في أثناء العمل في مكتبه في البيت، فإن الدبابة توجه مدفعها إلى نتيجة نهائية ثم تندفع إلى الأمام بفارغ صبر.

ليس هناك براعة في أسلوب الدبابة، واتصالها المباشر بالهدف، لأنّ هجومها يكون شاملاً وجبهوياً وعالياً وقوياً، أو هادئاً كعملية جراحية تتم بالليزر، وعلى الرغم من أنّ الدبابة قد تمزقك إرباً، لكنها تظل بدون موقف شخصي ضدك.

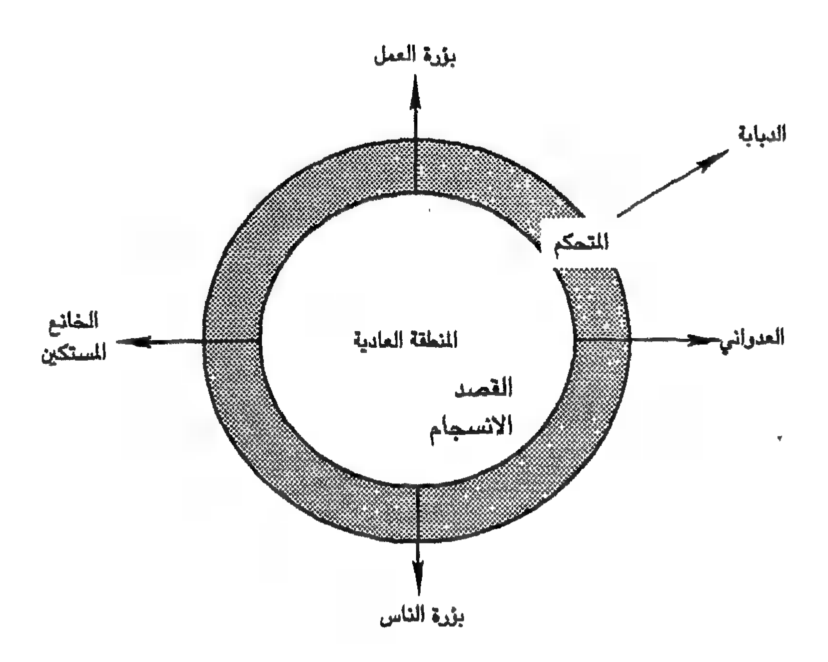
فالهجوم الذي تقوم به الدبابة هو ببساطة واسطة من أجل تحقيق غاية ونتيجة، إذن فإنّ سلوك الدبابة تتمثل في نظرية ميكافيلي القائلة بأن الغاية تبرّر الوسيلة.

خير لك أن تعدّل موقفك

راقب انفعالاتك لأنها قد تكون نقطة ضعفك، وهناك ثلاثة ردود انفعالية وتقليدية نموذجية للتصدّي لهجوم الدبابة، وهي ردود طبيعية لكنها عقيمة.

– عندما ينفجر الغضب فإن الهجوم المعاكس يصبح عملاً مغرياً! وإذا كنت شخصاً مسالماً فإننا ننصحك بالابتعاد عن الدخول في معركة الجنرال باتون الأمريكي ضد الجنرال رومل الألماني التي كانت معركة مناطحة بين دبابة وأخرى، وعلى الرغم من أنّ المعارك تكسب بواسطة تفوق الأسلحة والمدفعية، إلاّ أنّ خسارة الحرب تظل أمراً محتملاً، ذلك لأن تصعيد الموقف باستعمال الدبابات، يتطوّر

إلى خلق التحالفات ضدك، ذلك لأنّ الناس يتعاطفون دائماً مع المعتدي عليه.



- ربما تلجأ إلى محاولة الدفاع عن نفسك، وإيضاح موقفك وتبريره لكن لسوء الحظ فإن الدبابة غير معنية بسماع إيضاحاتك، لأنّ تلك الإيضاحات لا تغيّر من الموقف شيئاً. وإن غيّرت من الموقف أي شيء، فإنّ سلوكك الدفاعي قد يسبب المزيد من عداء الدبابة، التي في ردّها على سلوكك، ستزيد هي الأخرى

من عدوانيتها ضدك. وإذا حدث أن استمعت إلى شخص ما ممن يكثرون من تبرير مواقفهم عندما تكون النتائج هي غايتك، أو حدث أن استمعت إلى أحد مندوبي خدمات الزبائن وهو يوضح مشكلة ما دون أن يجد لها حلاً، إذا حدث كل ذلك فإنه لن يكون مفاجأة لك، لأنك تعرف أن الاستماع لكل ذلك قد يجعلك تتميّز من الغيظ، لذلك إذا قال لك الشخص/ الدبابة يوماً بأن وجودك في هذا العالم كان خطأً جينيّاً فإنّ الكشف عن سجلات أمك الطبية قبل الولادة لن يجدي نفعاً.

- من الممكن أن تنغلق على نفسك وتتحول بذلك إلى شخص عدمي، وفي موجة من الخوف قد تحاول الانسحاب من المعركة، أو تنسلّ منها لتلعق جراحك، أو تضيّع نفسك في خضّم من الأفكار الخاصة بالانتقام البغيض، رغم ذلك يجب عليك أن تبتعد عن ردود الفعل الضعيفة والمخيفة بأي ثمن، فالخوف هو أمر للدبابة لفتح نيرانها وإشعارها بأن الهجوم أصبح لامفر منه، وبأنك شخص تستحق الضربات الموجهة إليك، وربما أوحى الخوف للدبابة أن لا تبدي ضرباً من ضروب الرحمة والشفقة.

إن أي محاولة منك للهجوم والدفاع والانسحاب سوف تنقلب ضدك، وبدلاً من ذلك يتعيّن عليك أن تكبح هذه التوجهات لردود الفعل، وأن تملك الشجاعة للتمسك بأرضك، ثم تتقدم للأمام

في وجه هذه المعارضة المقصودة.

وعلى اعتقاد أنه كان لديك دبابة في حياتك الحالية (الوقت الحاضر) أو على افتراض أنك تعاملت معها في مكان مافي الزمن الماضي، فإننا نقدّم هنا عدداً يسيراً من الاقتراحات لمساعدتك على تصحيح توجهاتك.

وعندما تنظر إلى الدبابة بعين الوهم (عين التصور) حاول أن تتصور الدبابة على أنها دمية مع زمبرك (نابض) تدار باليد، وتحتاج إلى توقيف، أو، تذكر وقتاً من ماضيك عندما تصديت لأحد الناس من المستأسدين، فإذا كنت تعرف أحداً ما يعرف كيف يتعامل مع دبابتك، تصوّر نفسك مكانه وحاول أن تفكر أو تحس بما يشعر أو يفكر ذلك الشخص لكي يكون ذا فعالية أقوى، حدّد نماذج من الناس الذين يثقون بأنفسهم ويحترمونها ويتمتعون بالقدرة على السيطرة على الذات – المزايا التي من شأنها أن توفر لك القدرة على التعامل بهدوء ومهنية مع اللحوحين من الناس. مثلاً، تصوّر كيف سيكون شعورك (كيف ستشعر) لو أحببت أن تكون مثل الممثل الأمريكي كلينت أيستورد وهو يقول: «إلى الأمام، اليوم يومكم» وبغض النظر عمّا تستعمل من هذه الأساليب اجعلها عادة عقلية للتدرّب على التعامل مع الشخص الدبابة لعدة دقائق على الأقل حتى تشعر بالراحة والقناعة بالنتائج التي تحققت جرّاء استخدامك لهذه

الأساليب.

فكّر بالدور الذي لعبته في الهجوم كجزء أخير من تعديل توجهاتك، وربما تدخل في كثير من التفاصيل على الرغم من أنّ الإيضاحات الموجزة عن الموضوع تكفي، وربما لم يقتنع الناس بالحديث غير المقنع والمربك. إذن ضع نفسك في مكانهم وانظر إلى الموقف بعيونهم لأنّ ذلك سيهيء لك أفضل السبل للتعامل مع الدبابة ومنع هجومها مرة وإلى الأبد.

هدفك: الحصول على احترام الآخرين

عندما تتعرض لهجوم فعلي (الهجوم والاتهام) يجب أن يكون هدفك الحصول على احترام الدبابة وذلك (ببساطة) لأن الدبابة لا تهاجم الناس الذين تحترمهم، لأنّ الموقف يتطلب الردّ التوكيدي على العدوانيين من الناس، ويجب على سلوكك إرسال رسالة واضحة لتعريف الناس بقدرتك وطاقتك، لأنّ ماهو أقل من ذلك يمثل دعوة للمزيد من الهجمات، وعلى أي حال، يجب عليك توجيه هذه الرسالة دون أن تتقمص شخصية الدبابة وطبيعتها. إنّ وضعك في موقف اتهام هو اختبار لمزاياك لأنّ قوة المزايا التي تتكشف عنك ستؤدي إلى تقدير إحساس الدبابة وستحدد سلوكها نحوك مستقبلاً.

خطة العمل

الخطوة ١ - الاحتفاظ بموقعك

الخطوة الأولى هي أن تظلّ محتفظاً بموقعك فلا تهرب من المعركة ولا تتجه نحوها. لا تغيّر موقعك سواء كنت واقفاً أو جالساً أو متكئاً أو مفكراً. لا داعي لاتخاذ موقف دفاعي أو هجومي، وبدلاً من ذلك انظر إلى الدبابة بهدوء وعيناً بعين ووجّه انتباهك إلى أنفاسك، تنفّس ببطء وبعمق لأنّ التنفس المتعمد هو أسلوب مرعب لاستعادة السيطرة على الذات، وعندما تكون في حالة تهدئة لنفسك تستغلّ الدبابة الفرصة لتطلق قذيفة لا يمكن ردّها.

عندما وجد مارتن نفسه عرضة للهجوم، كبح اندفاعه على مواجهة الهجوم بهجوم معاكس وبدلاً من ذلك تمسّك بموقعه. نظر إلى عيني مديره، واستمر في التنفس، وانتظر توقّف الانفجارات وعندما توقفت، قال مارتن: «أهذا كلّ مافي الأمر؟».

وعلى ما يبدو لم يكن هذا كل مافي الأمر أبداً، حيث عبأت الدبابة حشوة أخرى من الأذى وأطلقتها، وسيّطر مارتن على أعصابه، وأخذ نفساً بطيئاً وسأل بهدوء: «هل لديك شيء آخر؟».

«لماذا، أنت...» ثم عبأ شيرمان طلقته الأخيرة وأطلقها، ففرّغ الآن ما لديه من الذخيرة بعد أن قال كل ماعرف من الكلام

الذي، وعند هذا الحدّ وقف ساكناً ومحملقاً في مارتن، كما لو كان ينتظر منه رداً.

فقال مارتن بهدوء: «حسناً، بذلك، سأعود إلى العمل الآن» وفعلاً عاد. إذ استدار وذهب خارجاً.

ماهي الرسالة (غير اللفظية) التي تضمنها حديث مارتن؟ أنا مهتم بعملي، أنا أريد أن أنهيه، وأنت شخص مذهل! الآن، أنت لا تستطيع قول مثل هذه الأشياء إلى معظم الدبابات في يومك الثاني من استلام العمل، لكن تستطيع أن تريها (تبديها) ذلك لأنّ صوت العمل أقوى من صوت الكلمات.

في بعض الظروف فإنّ رسم الخط على الخطوة الأولى، وعدم الذهاب إلى ماهو أبعد من التحكّم بالذات هو أفضل مسار من مسارات العمل، على سبيل المثال: لو كنت منتسباً من منتسبي القوات المسلحة، وصبّ الضابط المسؤول غضبه عليك فإنك سوف تحظى باحترامه، إن تمكنت من السيطرة على نفسك، وكما قال لنا جيم وهو نقيب في سلاح البحرية الأمريكي: «بصراحة، لو قال لي الأميرال أنت خطأ جيني، فإن ردّي الوحيد سيكون، نعم سيدي!» موافقون، إنّ مثل هذا التصرف في القوات المسلحة يصبح تصرفاً عادياً ولا يزيد عن كونه نظرات عيون أو تنفساً خلال الهجوم.

إنّ الحالة التي تجد نفسك فيها في أثناء الهجوم تساعدك

على تقدير الردّ المناسب، وإذا كانت الدبابة هي زبونك (الزبون دائماً على حق)، أو كان أحد الزوجين هو زبونك (يجب مواصلة العمل معه حتى الإنجاز)، أو كان الزبون غريباً غير متوقّع (لن يكون لك فرصة إذا اعتقد أنه مجنون.. سوى الهرب) أو كان مديرك وهو يقول (هل تخطط لإنجاز هذا النوع من العمل؟ هل هناك أناس آخرون موجودون (التوقيت هو كل شيء والوصول إلى الإذلال لا يحقق شيئاً على المدى البعيد). تذكّر دائماً أنّ الحذر هو أحسن أنواع الشجاعة (درهم وقاية خير من قنطار علاج) إنّ المحافظة على موقعك غالباً مايكفي للحصول على احترام الدبابات.

على كل حال، ربما تأتي أوقات تجد نفسك فيها راغباً في اختراق الخطوط، وتنتهج الخطوة التالية في استراتيجيتنا للتعامل مع الدبابة المهاجمة.

الخطوة رقم (٢): اعتراض الهجوم، إنّ أفضل الطرق لاعتراض أي أحد، سواء كان يصرخ أم لا، هي أن تذكر اسمه بهدوء مرات ومرات أخرى إلى أن تجذب انتباهه. اذكر الاسم الأول والاسم الأخير واللقب أو أي اسم تناديه به في غضون علاقتكم.

وفي حال وجود دبابة مهاجمة فمن الأفضل أن تذكر الاسم بحزم ووضوح وتكرار إلى أن يتوقف الهجوم، إن تكرار الاسم خمس أو ست مرات لوقف أكثر الدبابات تصميماً حتى لو حاولت

الدبابة أن تعلو فوق صوتك برفع وزيادة ضجيج صوتها رغم ذلك عليك أن تثابر وتستمر في المتابعة بتكرار الاسم إلى أن يتوقف الشخص تماماً.

«جو، جو، جو»

«لا تقاطعيني! أقول لك...»

«جو، جو، جو».

«قلت، لا...»

«جو، جو»

وعندما تبدأ مسيرة العمل هذه فإنّ التراجع عنها ربما كان أسوأ من عدم أي شيء أبداً. ولا يوجد ثمّة داعٍ لمحاولة التغلّب على الدبابة، ويجب أن يكون هدفك هو التحدّث تأكيدياً وليس عدوانياً ثم المثابرة بهدوء. إنّ العدوانيين من الناس حقيقة يحبون التأكيديين منهم الذين يؤيدون أنفسهم، طالما أنّ التأكيد لا يفهم على أنه وضع هجومي.

الخطوة رقم (٣): غيّر موقفهم بسرعة. عندما تلفت انتباه الدبابة، غيّر اتجاه الهجوم (الاتهام الرئيسي). إنّ تغيير الاتجاه يقدّم مثلاً جيداً على الاستماع باحترام، ويشعر الدبابة بأنك قد سمعتها، ويوفر على الدبابة تكرار أي شيء، ويمهّد المسرح للخطوة التالية.

لكن يجب أن يتم ذلك بسرعة. والدبابة تتحرك للعمل، وتهدف إلى إنجازه بسرعة وبعوز أكثر من حاجتك، وحيث إنّ الدبابة تتكلم وتفكر بخطى سريعة فإنّ باستطاعتك مواكبتها بالإسراع في تنفيذ الأشياء.

«أتعرف، أفهم أنه لا يوجد متسع في هذا الفريق للحماقة أو ضياع الوقت!».

الخطوة رقم (٤): صوِّب إلى الخط الأسفل ثم أطلق النار، يتنوّع الخط الأسفل/ الأدنى حسب ظروفك، لكنه عادة لا يزيد عن جملتين. إنّ مقياس انتباه الدبابة هو مقياس قصير للغاية، لذلك يتعيّن عليك أن تتعقبها بأقصى ما تستطيع. مهّد لخطك الأدنى بقدر معرفتك له بالقول من وجهة نظري...» أو «كما أرى...» إنّ هذا يمنع طلقتك على الخط الأدنى من إشعال الحرب مرة أخرى. وإنّ ما تقوله بعد ذلك يعتمد على موقفك. على سبيل المثال:

عندما يواجهك المدير في المكتب ويطلب أن يعرف «لِمَ لَمْ ينته المشروع حتى الآن؟ ويستطرد قائلاً: «لقد عملت فيه مدة أسبوعين وما زلت متأخراً مدة شهر عن تنفيذه» حينئذ عليك أن تجيب: «يا مديري، إنني أفهم بأنك تعتقد أنّ المشروع كان يجب أن ينتهي من ذي قبل. (التوالف بإعادة التوجيه) من وجهة نظري، فإنّ الوقت الذي أستغله في تنفيذ المشروع الآن سوف يوفر علينا وقتاً وأموالاً في المستقبل». (الخط الأدنى)

أو، في حالة مختلفة تماماً، عندما تتعرض للهجوم فإنّ خطك الأدنى يكون: «ماري، ماري، ماري. (اعتراض/ مقاطعة) سمعت بأنك تواجهين مشكلة مع الطريقة التي تمّ بها عمل هذا. (إعادة توجيه) لكن لا أريد بحثه، إذا كنتِ تتحدثين معي بهذا الأسلوب. (الخط الأدنى) وعندما تستعدين للحديث معي باحترام سأكرّس كل ما يلزمك من الوقت لبحث هذا الموضوع». (إعادة التوجيه إلى المستقبل). في حالات خدمات الزبائن سوف تريد أن تبرهن بوضوح بأنك والزبون حقيقة من راي واحد، ومن الواجب أن تخاطبه قائلاً: «أفهم أنك لم تقتنع بخدماتنا» (عودة إلى نقطة البدء). إنّ إرضاءك هو غايتنا، ولكي أقوم بمساعدتك بسرعة، أحتاج إلى بعض المعلومات، وأرجو أن تساعدني لكي أساعدك بسرعة، وذلك بالإجابة عن عدد من الأسئلة» (الخط الأدنى).

لاحظ أنك بقولك: «...لكي أتمكن من مساعدتك بسرعة» إنما تؤكد على أنك والزبون من رأي واحد، ثم عندما تقول: «... بالإجابة عن عدة أسئلة...» فإنك تهيىء للدبابة بعض السيطرة على التفاعل. إنّ الحصول على النتائج هو كل مايهمّ زبون الدبابة. إنك بعملية العودة إلى نقطة البدء تبيّن للزبون بأنك تعرف حاجته إلى المساعدة وأنك بتغيير القصد تبيّن للزبون أنك وإياه على رأي واحد، في هذه الحالة، تستطيع أيضاً إعادة التوجّه بسؤال: «هل تسمح أن

أسألك بعض الأسئلة؟».

الخطوة رقم (٥): السلام مع الشرف. لا تغلق الباب في وجه الدبابة أبداً لأنها قد تعتبر ذلك تحدّياً فتسحقه، وعندما تبقي الباب مفتوحاً تعطي الدبابة مجالاً للتراجع، لذلك إذا ما كانت اتهامات الدبابة غير صحيحة وتصوراتها غير واقعية أو طلباتها غير عادلة، إذن يجب أن تعيد الاتجاه نحو حلّ سلمي وذلك بتوجيه كلمة أخيرة، وعليك أنت أن تحدد أين ومتى.

عندما تفترض وتتحدث بتصميم قائلاً: «أنا منهمك بعمل...» فإنّ هذا الكلام يعطي انطباعاً بأنك ستنطلق بعمل هذه المقدمة. «عندما تستعدّ للحديث معي باحترام؟ فإنّ هذا افتراض بأنّ المخاطب سيتحدث معك باحترام».

الآن، حدّد الوقت والشروط للكلمة الأخيرة. مثلاً: «عندما أكون منهمكاً بعمل، سأكون سعيداً لو سمعتك تعيد التصحيح» عندما تستعد للحديث معي باحترام، سوف أكون مستعداً لبحث هذه المسألة».

إذا كنت تتصرّف بمزاج انسجامي، فإنّ الشخص البليد والتأكيدي يبدو لك صحيحاً وسليماً وتشعر بأنه يهددك كما لو كانت حرباً نووية، مع أنّ ذلك السلوك بالنسبة للدبابة لن يزيد عن كونه أخذاً وعطاءً بين الناس وبحجم ضئيل، وهذا السلوك يعطي الدبابة

فرصة لمعرفة المادة التي صنعت منها عندما تقوم الدبابة مزاياك والتزامك. إنّ الناس التوكيديين يحبون أمثالهم (من هم على شاكلتهم) لكن لا تتوقع أن تراهم يرفعون أعلام الاستسلام البيضاء، أكثر احتمالاً: سيطلقون الطلقة الفاصلة ويذهبون. إنه من غير المحتمل أن تربح كل معركة، لكن من المحتمل أن تكسب مزيداً من الاحترام، ويجب ألاّ تندهش إذا ما اكتسبت الناس بتوكيداتك وجعلت منهم حلفاء في المستقبل يتناوشون مع دبابة أخرى.

ماذا لو حدث أن اتهامات الدبابة كانت صحيحة وكنت أنت المخطيء؟

تفترض جميع الاقتراحات السابقة أنّ الدبابة مخطئة في حقك، لكن ماذا لو ظهر بأنّ الدبابة كانت محقة في اختيار هدفها؟ وماذا لو تبيّن بأنك كنت تضيّع الوقت والمال أو الطاقة على نشاطات غير مركزة ولا مناسبة؟ ولو تبيّن أن اتهامات الدبابة الموجهة إليك كانت صحيحة، فإنّ استراتيجية بسيطة مكوّنة من ثلاث خطوات تكفي لحل مشكلتك. إن أسرع طريقة لوقف النار هي:

١ - اعترف بخطئك.

٢ - اذكر باختصار ما تعلمته من خبرتك.

٣ - اذكر ما الذي ستعمله مستقبلاً من أشياء مختلفة لمنعها من الحدوث مرة أخرى.

إن الخطوة رقم ٣ هي خطوة حاسمة، وكثير من الناس عملوا ما جاء في الخطوة رقم ١ والخطوة رقم ٢، لا لشيء إلاّ لإحباط هجوم مستمر. لكن فكّر بهذا من وجهة نظر الدبابة، وإذا كان هناك قلق يساور الدبابة من أنّ النشاط غير المركّز قد يحدث مرة أخرى في المستقبل، فإنها -أي الدبابة- ستستأنف الهجوم خوفاً من تكرار العمل، إنّ تأكيدك بأن الدرس قد استوعب هو تأكد ضروري من أجل وقف الهجوم عند حدّه. لكن حينما تعطي تأكيدك، توقف عن الحديث عنه، فالدبابات لا تحتمل التباكي والتذلل. إنّ الاعتراف بالخطأ وأخذ العبرة منه هما أمران يحتاجان إلى الشجاعة.

لحظات عظيمة في تاريخ المعاندين من الناس

"شركة شيرمان وبانزر"

لقد مضت سنة على تولّي مارتن وظيفة مدير في شركة شيرمان وبانزر، حيث كان قد رقي إلى مرتبة القيادة الثانية، ويعزى هذا الارتفاع السريع من بين باقي الرتب إلى عاملين: كان مارتن يتمتع بمهارات استثنائية، وكانت الشركة تفرض عقوبات غير عادية بين الموظفين ويعزى العامل الأخير (الذي هو عقوبات الشركة) إلى مالكي الشركة الاثنين، اللذين كانا يعتقدان بحزم وقوة بتنفيذ الإدارة

عن طريق الانهاك والإرهاق، أو حسب «نظام النورس» للإدارة (فإذا ما حدث أي خطأ كان المالكان يقدمان بالطائرة ويحدثان ضجة كبيرة ويسببان الكآبة لكل واحد!) وخلال المدة القصيرة التي مرّت بعد عمل مار تن في الشركة فإن مارتن قد نال نصيبه من التعسف والظلم مع أنّ ذلك كان الآن أقل مما واجهه عند بداية العمل، لكنه لاحظ أنه مازال أمامه الكثير لعمله. وفي يوم من الأيام أيقن مارتن أنه قد نال الكثير وأنه لابدّ من حدوث تغيير في ذلك النظام، وأنّ عليه أن يترك العمل إن لم يستطع تغيير الظروف، فقرر أن يخترق خط ماجينو العقلي ويتحدى عقلية التحصينات، ثم يواجه المالكين ويتصدى لهم.

لذلك دعا إلى عقد اجتماع مع رؤسائه، جو شيرمان ولاري بانزر، وبدأ بالقول: «إنّ الإنتاجية هي هدفي في هذه الوظيفة (منسجماً بذلك مع ما يعتقد أنه هدف الاثنين) لكننا نعاني من مشكلة معنويات خطيرة تؤثر على القدرات الإنتاجية». وقد استحوذ مارتن على اهتمام مديريه عندما صوّب ملاحظاته على الإنتاجية، فخر و شخر بانزر قائلاً: «هل هذا صحيح، وما هي مشكلة المعنويات تلك التي تتحدث عنها؟ فأجابه مارتن: «من وجهة نظري، إنّ المشكلة هي أنتما أيها الرجال لأنكما تأتيان إلى مواقع العمل دون حتى مجرد الاهتمام بمن تجدانه في طريقكما، ثم تسببان

انحطاطاً في معنويات العاملين، لقد استأجرتماني من أجل تنظيم هؤلاء الناس ثم تلعناني أمامهم وتطوقان صلاحياتي. إنكما تطردان الناس من العمل عشوائياً ولا تعرفان ما أنتما فاعلان بطردكما الجيدين من الناس والإبقاء على المسيئين منهم في العمل. إنّ هذا العمل من شأنه أن يحطّ من معنويات العاملين، ولهذا السبب لا أستطيع وإيجاد شخص يقوم بعمل جيد، لقد بدأ العاملون بالقيام بأعمال تخريبية وسرقة. وأنا أعرف أنّ هذه شركتكم (منسجماً بالاعتراف بوجهة نظرهما)، وبإمكانكما أدارتها على النحو الذي يناسبكما (إنسجام)، وباستطاعتكما طردي من العمل فوراً إن كنتما لا تحبان ما أقوله. (متآلفاً مع ما يفكران به الآن)، إنكما تسعيان إلى الربح (انسجام) لكنكما لا تنالاه.

(يأتي هنا إعادة التوجيه) «الآن إذا شئتما أن تعرفا ما الذي يمكن عمله هنا، فسأريكما لكن الوضع يتطلب ابتعادكما لبرهة من الزمن. أعطياني مدة شهرين، ولا تأتيا إلى المواقع إلاّ إذا كنتما مستعدين للتعامل ودّياً مع العاملين. وإن كان لديكم أي مشكلة مع أي أحد أو مع أي شيء، تعاليا إليّ وادعواني إلى حلها، ويجب أن تعاملاني باحترام، وإذا وجهتما إليّ أي إساءة فسوف أعلق المفاوضات، وبعكس ذلك سوف أترك العمل اليوم. إنّ القرار الأخير متروك لكما، فماذا أنتما فاعلان؟» (بهذا يتركهما أمام الخيار،

منسجماً مع حاجتهما إلى السيطرة).

نظر كل من المالكين أحدهما إلى الآخر، وقد بانت الصدمة والدهشة على وجهيهما، ثم وقفا وأشارا إلى مارتن قائلين: «حسناً، حسناً، شهرين!» وغادرا الغرفة بعيدين عن سماع الناس لهما، وقال جو إلى لاري: «وو... لم أكن أعرف أن شركة شيرمان وبانزر بها مثل هذا الموظف».

بعد عدة أسابيع استدعيا مارتن إلى اجتماع، فسأله جو بثقة: «مارتن، لم نقل لك هذا عند توظيفك، نحن نفكر ببيع هذا المشروع وبالانتقال إلى فلوريدا لكننا الآن نفكر الإبقاء عليه إذا... جيداً، فهل ترغب بشراء حصة منه ثم تصبح شريكاً، ثم تدير فرع نيويورك عندما ننتقل إلى فلوريدا؟» ماذا حدث؟ في أغلب الأحيان فإنّ الدبابات تحترم الناس الذين يتحدثون عن أنفسهم بشجاعة وتصميم كما فعل مارتن، وأدرك كل من شيرمان وبانزر أنهما سيستريحان في فلوريدا إذا تولى مارتن إدارة فرع نيويورك لأنه لن يصطدم هناك مع أي أحد وبدون أي تردد وافق مارتن على الصفقة.

"المواجهة اللطيفة"

كان ذلك اليوم يوماً في حياة النشرات المتكررة حيث يحدث الخطأ متى شاء أن يحدث، والطائرات لا تعمل لأنّ قطع الغيار

التي كانت تصل خلال عشر دقائق أصبحت تتأخر لعدة ساعات، وكان على الطائرات أن تحصل على رقم من أجل الإقلاع. وعند وصولها لغايتها كان كثير من المسافرين يخفقون في العثور على امتعتهم، وقد أجبروا على الانتظام في صفوف طويلة شكلت للمراجعين منهم بخصوص الأمتعة المفقودة في ذلك المكان الذي يحب الناس أن يكرهوه.

وأخذ أحد المصطفين يتمتم بتعليقات عدائية مألوفة إلى من هم أمامه وخلفه من من المسافرين، وحين جاء دوره أخيراً للدخول إلى مكتب المطالبات قرر أن يلزم المرأة المشرفة على مكتب مطالبات الأمتعة أن تدفع له شخصياً مقابل الحيف الذي وقع عليه من الخطوط الجوية التي تعمل بها.

ربما كانت تلك المرأة متمرسة في خدمات الزبائن الاستثنائية أو ربما كانت عادية في هذا المجال. لكن نظراً لتلك الظروف كانت تعمل بشكل لا يصدق. لقد تركته ينفس عن غضبه، وغيّرت موقفها وأعادت تأكيدها ووافقت! لكن رغم كل ما عملت، استمر بمعاملتها كما لو أنها هي التي تسببت في فقدان أمتعته.

وأخيراً، وبصبر وأناة لا يصدقان وضعت قلمها على المكتب ونظرت إليه، وبعد لحظات توقف قالت له بهدوء وصدق:

«يوجد اثنان من الناس فقط يقفان على المنضدة، وهما معنيان بمستقبل أمتعتك» وبعد توقف قليل استطردت: «وبصراحة يا سيدي، فإنّ أحدهما فقد اهتمامه بسرعة»، وتبع ذلك لحظة طويلة من السكون واشتعل الارتباك في الوجوه وتلاشت العصبية من محياه، اعتذر لها قائلاً: «لاأريد أن أتسبب في حدوث أي مشكلة هنا، وأنا أسف لأني فقدت صبري، والآن ماذا سنعمل لاستعادة الحقائب؟» وبهذه الطريقة أصبح حليفها بدلاً من أن يجعلها عدوّة له.

دعنا نفحص ماحدث هنا. عندما قالت: «سيدي، يوجد اثنان من الناس فقط يقفان على المنضدة وهما معنيان بمستقبل أمتعتك» فإنها بذلك تآلفت مع نوايا الدبابة، لقد أقنعته بأنها تعرف أهمية الموضوع بالنسبة إليه، وأنها تهتم بالموضوع بالقدر نفسه أيضاً، وقد دلّت صيغة حديثها معه على أنهما يقفان في جانب واحد. وعندما قالت: «وبصراحة يا سيدي، فإنّ أحدهما قد فقد اهتمامه بسرعة» فإنها استهدفت الخط الأدنى موضحة له أن سلوكه يخيب هدفهما المشترك. لكن الذي لطّف الجوّ حقيقة كان الإخلاص في صوتها وفي تعابير وجهها، ولو كان هناك سخرية من أي جانب لما توصلا إلى تلك النتيجة الإيجابية. لقد كانت حازمة بلا عدوانية ثم تمكنت من انتزاعه من عدوانيته.

وعلى الرغم من الاعتقاد السائد بأنّ الزبون دائماً على

حق، فإنه يجب على الزبون التعاون إذا ما أراد الحصول على عون الآخرين له، في الواقع كان عمل تلك الموظفة هو جمع المعلومات ومساعدة الزبائن، وبعد أن جرّبت إستراتيجيات مناسبة أخرى اختارت إستراتيجية المواجهة اللطيفة، وذلك بتحويل سلوك الدبابة العدواني إلى الطريق الصحيح. ومن الواضح أنّ هذه السيدة المسؤولة عن الأمتعة المفقودة وجدت إستراتيجية داخلية جيدة للتخلص من المشكلة.

ملخص سريع

عندما يتحول أحد ما إلى دبابة

يكون هدفك: الحصول على الاحترام

خطة العمل:

١ – احتفظ بأرضك.

٢ – اعترض الهجوم.

٣ – غيّر بسرعة غايته الرئيسة.

٤ – صوّب إلى الخط الأدنى وأطلق النار.

٥ – السلام المشرّف.

الفصل العاشر

القناص

- النار العادية
- النار الصديقة
- هدفك: إخراج الصياد من جحره
- خطة العمل
- الظرف الخاص: النار الصديقة
- الظرف الخاص: عمليات قنص الطرف الثالث
- لحظات عظيمة من تاريخ صعبي المراس من الناس
- تحدي العلاقة العظيمة

الفصل العاشر

القنّاص

كان دارين وجي مهندسين في شركة فنية كبيرة. كان دارين يكبر جي بخمس سنوات من العمر ويسبقه بثلاث سنوات خدمة في الشركة، لهذا السبب اعتقد كل واحد بأن الترقية ستكون من نصيب دارين، لكن جي كان رجلاً من السهل الانسجام معه، ويعمل بجد، وقد قام بعدة مبادرات خلاقة وقد لاحظ المسؤولون نشاطه وكافأوه بترقيته إلى مدير مبيعات إقليمي.

وبعد ترقيته بأسبوع جاء جي إلى الشركة وتوجه إلى مكتبه الجديد فرأى جميع مرؤوسيه من الموظفين قد تجمعوا حول دارين في الصالة ويستمعون إليه ويتعلقون بكل كلمة يقولها ويضحكون بدهشة. وعندما اقترب جي من المجموعة هدأت ضحكاتهم لكي يتمكنوا من سماع كلمات دارين بوضوح. «أنت ياجي!» قال دارين: «اسألوا جي عن الوقت، فيقول لكم ماذا ستفعلون الآن! ليس لديه ما يقول، وعليكم أن تنتظروا طويلاً لتسمعوا ما سيقول!! وعندما لاحظ دارين أن الحضور من الموظفين قد توقفوا عن المزيد من الضحك، أدار رأسه نحو الجميع إلى أن وجد نفسه ينظر إلى جي. «آه هنا الرجل الكبير بذاته!».

«ما الذي عملته لأستحق كل هذا؟» فكّر جو بينه وبين نفسه، حين حاول أن يحدد رده على (القنّاص).

يوجد عدد من الدوافع وراء سلوك (القنّاص) بعض الناس يصطادون عندما يغضبون بسبب مجريات الأحداث ويحملون ضغينة ضد الشخص أو الناس الذين تدخلوا في خططهم وبعض الناس يقتنصون كوسيلة لابتزاز كل من يتدخل في خططهم، والبعض يقتنصون من أجل لفت انتباه الناس الذين يحبونهم.

النار المعادية

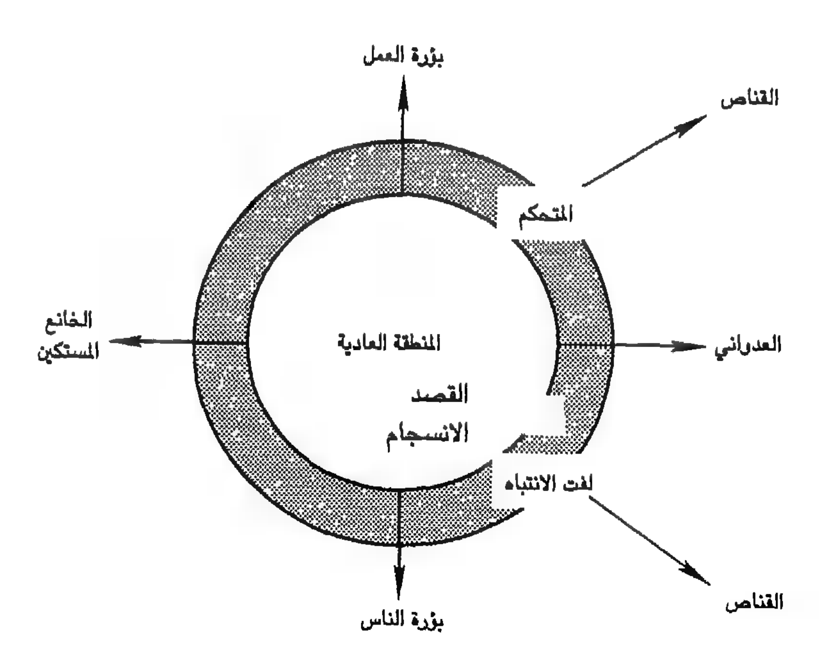
عندما تنحرف الأحداث عن الخطط أو تعترض من قبل الآخرين، فإن الرجل الذي أسميناه (انجز العمل) قد يحاول أن يزيل العقبات عن طريق القنص، ويتطلب القنص عملية سرية حتى يتمكن القناص من التخفي وراء تعنيفات خبيثة وتعليقات وقحة ومرح ساخر ونغمات صوت لاذعة والنظرات التقليدية الخبيثة، ويستعمل القناصون الإرباك كسلاح وذلك بتوجيه ملاحظات غير صحيحة من التي تبعد الناس عن الطريق وتظهرهم بمظهر الأغبياء، طلقات قليلة موجهة بدقة في الوقت المناسب، ويظل القناص وحده واقفاً بانضباط.

وعندما تتّحد الضغينة مع القنص، فإنّ «تجنّب الإثارة

والمحافظة على الهدوء!» تصبح طريقة عيش القناص، وفيما يلي عدد من الضغائن التي أوحت بهجمات الصياد وذلك حسب تقارير الناس الحضور في منتدانا.

إن الشوفيني (الشخص المغالي في التعصب) لا يقبل العمل تحت إشراف/ إدارة امرأة.

إن الأكبر سناً لا يجيب عن أسئلة الصغار من المغرورين/ المحدثي النعمة الذين تنقصهم الخبرة.



إن المرأة العملية هي تعتقد بأنه قد تم إغفالها (تجاهلها) في مشروع مهم.

إن الصديقة هي التي كانت في علاقة حب مع شاب فتزوجته أحسن صديقاتها.

إن الأم هي التي أغفلت رغبتها في الزواج ممن تريد.

إن الأب هو الرجل الذي تزوجت ابنته من رجل لم يكن طيباً بما فيه الكفاية معها.

إن زميل الصف هو الطالب الذي يغار من نجاح الطلبة الآخرين.

في حالة دارين وجيء، فإنّ دارين كان غاضباً لأنّ ترقيته قد أغفلت، فوضع اللوم خطأً على جي.

النار الصديقة

لا تصرف جميع عمليات القنص إلى القتل أو الجراح، إذ يوجد هناك ما يسمى بالبريء نسبياً، اللافت للانتباه، القنص اللعوب/ والهزلي. وفي بعض الأحيان تعتبر المضايقة على أنها إستراتيجية لجلب الانتباه تحركها الرغبة لجعل الناس يضحكون بهدف الحصول على استحسانهم، وتنجح الصداقات الجيدة أحياناً

في المنافسة اللعوب «لوضع حدّ للمزاح» وفي عالم التلفزة الزائف والدائم الحضور يدعون هذا بالمسرحية الهزلية. كل واحد يضايق الآخر بلا رحمة إلى أن ينفجر الحضور بالضحك العالي، وهكذا دواليك في المنظر الثاني.

أما في العالم الحقيقي فليس كل واحد يحب التهكم والسخرية وليس عند كل واحد القدرة على الضحك لنكتة مفتعلة، وبدلاً من حسّ الهدف المقصود حسّاً عابراً، فإنّ القناص اللعوب يستطيع أن يسبب جراحة قاتلة دون أن يعرف بحدوث أي ضرر، ذلك لأنّ الهدف من استهزائه/ سخريته هو الضحك ظاهرياً بينما ينزف دماً في الداخل.

خير لك أن تصحح اتجاهك

إذا تجنبت المضايقة وأصبت بجراح من جرّاء القنص، فمن المعروف عموماً أنك ستصبح هدفاً سهل المنال. وعندما تخرج الكلمة فقد يأتي وقت يحاول فيه أحد ما استغلال ضعفك. (راقب الطريقة التي يضايق بها أطفال المدرسة بعضهم بعضاً، وسترى بأن وطأة المضايقة العظمى تقع على الضعفاء منهم!) وفي كل مرة تردّ فيها على القنص فإن القناصين يزيدون قنصهم بسخاء.

وعندما تثار بهذه الطريقة، فربما تندفع على غير هدى، أو

تهرب من الموقف وفي أي من الحالتين فإنّ الصياد ينتزع النصر من هزيمتك. أو ربما رددت على مضايقته بالمثل، لكن كن على حذر: وإذا كنت لا تعرف كيف تقول أشياء بغيضة بأسلوب مرح إلى الناس الذين يتّسمون بالصعوبة فإن محاولاتك الفاترة للانتقام سوف تعكس عليك النار التي أطلقتها وبالتأكيد. لذلك يتعيّن عليك مواجهة الاعتداء والتصدي له بحزم: ولكي توقف القنص عند حده فإنه يجب عليك أن تعيش معه، ذلك لأنه إذا فشل القناص في إثارة ردّ فعلك فإن السلوك يفقد قيمته.

إنّ نية التطور مع القناص هي إحدى غرائز حب الاستطلاع المضحكة، لذلك يمكنك وضع السلوك وفقاً لقواعد الرسم المنظوري، وعندما يقوم القناص بعمله حاول أن تركز حب الاستطلاع على الصياد بدلاً من تركيزه على نفسك، وحيث إن عملية القنص هي إمارة من إمارات الخوف وعدم الأمان، فإنك قد تجد المرح في السلوك عندما ترى الشخص الصعب المراس كطالب مدرسة خائف، وربما تتذكر أفضل الردود على السخرية: «أعرف أنك أنت، ولكن ماذا أنا؟» أو الردّ الأحسن الثاني، «أنا مطاط وأنت المادة اللاصقة، وأي شيء تقوله سيرتدّ عني ويلتصق بك» ونعتقد بأنّ هذه الأفكار سيكون لها فائدة كبيرة.

اعتادت ماري على التعامل مع أحد مساعديها من العاملين

اسمه رون، كان دائماً يحاول قنصها في أثناء الاجتماعات، وبعد القنص في أحد الأيام قالت له بصوت طفولي: «أعرف أنك أنت، ولكن ماذا أنا؟» وضحك كل من في الاجتماع على هذا التبادل إلاّ رون. لقد أوضحت ماري الأشياء بشرف فتخلصت من انزعاجها وكشفت النقاب عن سلوك القناص الصبياني كما كان عليه في خط سهل واحد. ولم يفاجأ رون بما حدث لكنه لم يحاول القنص مرة ثانية.

وإذا وجّه القنص إليك، تعلم كيف تكون قوياً وسيداً لردودك. ابحث عن أحد ما ليكون نموذجاً للبرودة والهدوء والسيطرة على الأفكار، أو غير التاريخ عقلياً وتذكر وقتاً حاول أحدهم أن يوجه القنص إليك وضربته ضربة خفيفة بكم سترتك أو قفازك.

إذا تعاملت مع قنص بريء الذي لا يقصد في الواقع شيئاً من عمله (قنصه) فعليك أن تضع الأمور في قالبها الصحيح، واعتبر ملاحظته دليلاً على التأثير أو انعطافاً سلوكياً. وإذا لم تضحكك تلك الملاحظة فإنها على الأقل تعلمك كيف تضحك على سبيل المجاملة.

هدفك: إخراج الصياد من جحره

عندما تتعامل مع القناص عليك أن تهدف إلى إخراجه من مخبئه، ومهما كان نوع القناص الذي تواجه، سواءً كان الهزلي أو

المسيطر أو المتذمر، فإنه يتعيّن عليك دائماً أن تعرف بأن القناص لا يستطيع القنص ما لم يوجد مخبأ يلتجيء إليه طالما أن قوته المحدودة تقوم على السرية بدل العلنية، وعندما تكشف الغطاء عن موقعه يصبح ذلك الموقع بلا فائدة، وعندما تتعامل مباشرة وبحزم مع سلوك الصياد فإنك تهيء له المتعة، وحتى الفوائد عندما تخرجه عنوة من مخبئه وتضعه على أرضية مشتركة.

خطة العمل

الخطوة رقم ١: توقف، انظر، انتهج منهجاً عكسياً

بما أن هدفك إخراج القناص من مخبئه إذن يجب عليك أولاً أن تحدد ساعة الصفر. وإذا شعرت بأن احداً يوجه إليك ملاحظات نابية، توقف حتى لو جاءت تلك الملاحظات في منتصف جملة أو كلمة. قاطع كلامك بنفسك، ووجه كل نشاطك إلى موقف صلب تتخذه، ثم أمعن النظر إلى القنص وغير وجهة أي كلام يقوله وذلك بحركة بارعة، وتكمن طاقة هائلة في اعتراض نفسك. وسواء كنت والصياد وحدكما أو كان هناك حضور من الشهود فإن اعتراض الذات يوجه الانتباه إليه كحملة على تصرفاته، ويصبح سلوكه وبالاً عليه. وإذا بان القنص في تعبير مرئي على وجه القناص

فلن يكون بمقدورك ردّه إلى نحره، لكنك تستطيع أن تقوم بتقليد سريع للتعبير الذي رأيته على وجهه. وهنا تتاح الفرصة لإضحاك الناس وانفراج أساريرهم. وعندما تتابع اعتراض القناص وتتخذ موقفاً معاكساً من ملاحظته العدوانية فإن عملك هذا سيوازي عملية اختطاف رصاصة طائشة وإلقائها على الأرض دون أن تسبب أذى لأحد. وبذلك توجه إلى القناص رسالة بارعة تقول: "لقد أخطأتني رصاصتك ".

لقد توقف جي عن السير ووقف يواجه دارين بصمت، ثم أمعن النظر في وجوه المجتمعين في مدخل الرواق ووجه نظراته إلى دارين، وقال له بنغمة متوازنة ولهجة غريبة: "لقد سمعتك تقول بأنه ليس عندي ما أقوله، وبأنك ستنظر مدة طويلة قبل أن تسمع ما سأقول". (ينهج نهجاً عكسياً).

الخطوة رقم ٢. استعمل أسئلة الأضواء الكاشفة

حان الوقت الآن لاستعمال الضوء الكاشف لإخراج القناص إلى حافة مخبئه وتعرّي سلوكه. هناك سؤالان من الأضواء الكاشفة يمكن توجيههما إلى القناص:

- سؤال القصد: " ماذا تقصد حقيقة أن تقول، عندما تقول ذلك؟" ويمكنك أن تسأل عن المعنى الحقيقي لكلامهم ومن

المحتمل أن تكشف النقاب عن شكوى يخبؤها الصياد ضدك.

- السؤال ذو الصلة بالموضوع: "ما علاقة ذلك بهذا؟" اسأل عن علاقة حديثهم بالموقف الحالي.

ومهما كان نوع الضوء الكاشف الذي تستعمله فإن مفتاح استعمال ذلك الضوء بدقة يكمن في نبرة صوتك ونغمته، وإظهار البراءة على وجهك ولا تسمح للتهكم والسخرية بالتدخل. فكلما كنت هادئاً ومهنياً ازدادت قوة تأثيرك.

دعنا نتفحص هذين السؤالين: الأضواء الكاشفة استناداً إلى الموقف الذي كان سائداً في مدخل الرواق فيما بين دارين وجي.

لو وجه جي إلى دارين سؤال القصد، مثل: "عندما تقول بأنك ستنتظر وقتاً طويلاً لمعرفة ما سأقول، فماذا تعني بذلك يا دارين؟" (سؤال ضوء كاشف يهدف إلى التحقيق في الشكوى).

أو، باستطاعة جي أن يوجه سؤال الضوء الكاشف الآخر، الذي يستفسر عن العلاقة مع ملاحظات القناص. وللبحث عن هذه الصلة (العلاقة) وضح أولاً الغرض من الموقف أو النشاط الحالي وذلك حسب فهمك أنت لهذا الغرض أو الموقف. بعد ذلك اسأل عن الصلة بين تعليق الصياد والغرض الذي أوضحت، كما هو في: "ما هي العلاقة بين ما قالوه وبين الغرض الذي أوضحت؟".

فلو وجه جي إلى دارين سؤالاً ذا صلة بالعلاقة لكان السؤال على الوجه التالي: "يا دارين علينا جميعاً أن نعمل معاً في هذا الفريق (هنا يوضح الغرض) وأن هدفي في هذه الوظيفة هو تشجيع العمل بروح الفريق. (هنا يضع نفسه في خط مواز للغرض)ما هي علاقة ملاحظاتك عني بقدرتنا على العمل يداً واحدة كفريق؟" (هنا يطرح سؤال الضوء الكاشف متسائلاً عن العلاقة/الصلة).

إنك، عندما توجّه أسئلة الضوء الكاشف للاستفسار عن علاقة الملاحظات المربكة والساخرة، فإنك بذلك تعيد تركيز الانتباه على غرض جدير بالاهتمام لكي تتمكن من العودة إلى طريق الصواب. وفي الواقع سوف تتمكن من معرفة طبيعة العلاقة وتتمكن أيضاً من التوصل إلى حل لهذه المشكلة. ومهما كان نوع الأسئلة الكاشفية التي تختار استعمالها لهذه الغاية فإن لدى القناص هو الآخر ثلاثة خيارات للإجابة عن أسئلتك.

- التراجع: في هذه الحالة استأنف ماكنت تعمله قبل أن يقاطعك.

- الاستمرار في القنص حتى تنهار الحافة التي وقف عليها عند الخروج من مخبئه. في هذه الحالة استمر في منهجك المعاكس له وبتوجيه الأسئلة له، وبعد مزيد من المحاولات الفاشلة

سوف يتوقف سلوك القنص عن العمل.

- اقفز عن الشجرة وشن هجوماً جبهيّاً واسع المدى.

الخطوة رقم (٣): إذا دعا الأمر استعمل إستراتيجية المدرعات/ الدبابات

إذا تحول القناص إلى دبابة وذلك بتوجيه التهم إليك بأنك كنت سبباً في هذه المشكلة أو تلك، فلا ضير، لأنك قمت من قبل بإدخال تحسينات على الموقف، لأنك الآن وجدت ماهي المشكلة وإلى حد ما. لكن من المهم أن تستعمل إستراتيجية الدبابة لا لكسب احترام القناص فقط، بل لكسب احترام أولئك الذين عاينوا الهجوم عليك أيضاً، وتذكر ضرورة الحفاظ على موقفك، وضرورة اعتراض مقاطعاتهم وإعادة كيدهم إلى غورهم، وفي مثل هذه الحالة صوّب إلى خطتك الأدنى قبل أن تمد لهم غصن الزيتون وذلك في الزمان والمكان الذي تختاره أنت.

الخطوة رقم (٤): استمر في دورية المظالم

إذا ساورك شك في أن أحداً ما يحمل لك ضغينة غير مؤكدة فعليك أن تقوم بدورية استكشافية وتبيّن ماذا سيتأتى عن

ذلك، إذا وجدت دليلاً على أن شخصاً ما يحمل ضغينة ضدك، فإنه يتعيّن عليك عندئذٍ أن تنقي الأجواء. إنّ أحسن مكان لتنفيذ هذه الغاية هو عقد اجتماع خاص مع ذلك الشخص. ومن المفيد أحياناً أن يكون في مثل ذلك الاجتماع طرف ثالث محايد - لكن ليس في الاجتماع الأول. وابدأ الحديث بتذكير الصياد/ القناص بأي تصريحات قالوها عنك حسب علمك، وتبيّن منه ماذا كان يحاول حقيقة أن يقول وذلك بتوجيه سؤال القصد إليه.

وإذا أنكر القناص وجود خطة مخبأة لديه، حاول أن تضع نفسك مكانه وراجع في الذاكرة مسيرة الأحداث كما تفهمها، وعندما تخرج بفكرة معينة اقترحها عليهم وراقب ردة الفعل، وإذا ما فكرت بعدة احتمالات أبرزها للعيان، تنبأ بتوقعاتك كأن تقول لهم: «لا أعرف ماذا سيحدث لكم» أو «أخمن الآن، ولكن...» وعندما يكون تخمينك دقيقاً، من المحتمل أن يعترف القناص ويقرّ بما قلت ثم يقدّم أي تفاصيل قد سهوت عنها.

وعندما تنجح في إخراج التذمر إلى السطح فمن المهم عندئذ أن تصغي باهتمام إلى ما سيقوله قناصك. إنّ هدفك هو دفعهم للتعبير عن وجهة نظرهم بالكامل حتى تتمكن من فهمها، مع أنّ ذلك لايعني موافقتك أو رفضك لوجهة النظر تلك، ولا يعني إلزامك بعمل أي شيء فيما يخصّها. لذلك لا يوجد ثمة داعٍ للدفاع

والإيضاح والتبرير من أجل تقديم الأعذار، وبدلاً من ذلك غيّر الاتجاه ووضح وساعد صاحب الشكوى (المتذمّر) لكي يشرحها شرحاً وافياً دون اعتراض منك، وابذل قصارى جهدك لترى الأحداث حسب رؤية القناص لها. وعندما تفهم طبيعة الشكوى دع صاحب المشكلة يعرف أنك فهمتها، وأعرب له عن إعجابك لوصفه الصريح لمشكلة، وإذا تبيّن لك أنها شكوى عادلة اعترف بشرعيتها وبوجود الخطأ، ومن شأن عملك هذا أن يقوي ثقة الناس بك ويزيد من احترامهم لك. وإن كان لديك معلومات تساعدك على إلقاء الضوء على الظرف، فلا تبخل بهذه المعلومات عليهم، كأن تقول: «هل تسمحون بأن أقول لكم كيف حدث ذلك؟» وإذا رفضوا طلبك أجب ببساطة: «حسناً. هذا صحيح حتى لو طُرحت الشكوى في محيط عام حيث يمكن لأي من محبي الاستطلاع أن يستمع لرأيك في الموضوع ويسألك عنه سواء وقت الحديث عن الموضوع أو في وقت لاحق.

على سبيل المثال، أنت في اجتماع ما، وقام القناص بتعليق تهكمي ساخر، فتردّ عليه وتسأله عن الغرض من سؤاله، باحثاً عن الشكوى. ويخبرك القناص قائلاً: «أنت تستحوذ على كل الوقت لتقول لنا الكثير نحن لسنا بحاجة إلى جميع هذه التفاصيل الآن، وقد انتهى الوقت المحدد لك. هناك آخرون من الناس يودون التحدث

أيضاً، كما تعرف». وإذا قدرت صحة الاتهام، قل له ببساطة: «أنت على حق، سأنتهي من ذلك، وأعط دور الحديث لشخص آخر».

وإذا كنت في اجتماع خصوصي ورفض القناص أن يتحدث، عند ذلك يثبت أنه شخص عدمي، وسوف تجد المزيد من المعلومات حول التعامل مع الشخص الصعب المراس في الفصل السادس عشر.

الخطوة رقم (٥): اقترح مستقبلاً حضارياً

إنّ التفاعل بتقديم اقتراح لسلوك بديل للمستقبل سواء كان ذلك سراً أو علناً، ومن المفيد أن تتحد باديء ذي بدء مع القناص حول هدف أسمى، وهو مصلحة الشركة، وعمل الفريق وهكذا دواليك. ثم قل: «إن لك معي مشكلة مستقبلاً، تعال وتحدث معي بخصوصها وجهاً لوجه، وأعدك أن أستمع إليك». ولم يكن هناك من يعرف أن الحديث معك هو خيار ممكن قبل أن توضح ذلك بصراحة. وعند انتهاء أي مواجهة أو مباحثات معك هو خيار ممكن قبل أن توضح ذلك بصراحة. وعند انتهاء أي مواجهة أو مباحثات مع القناصين عليك أن تعلمهم أنّ أولويتك أن تعطي مستقبلاً للحديث المخلص والصريح.

الظرف الخاص: النار الصديقة

ماذا عن القناص الذي يحبك حقيقة ويضايقك مضايقة هزلية؟ كيف تجعلهم يتوقفون عن المزاح على حسابك؟ تذكر أولاً أنه من الأجدى أن توجه الاهتمام إلى السلوك في محادثات سرية طالما أن إحراجهم أو إذلالهم علناً لا يخدم مصلحة أحد على المدى البعيد. ستعمل إستراتيجية الأمانة لكي تعرفهم أنك لا تحب ولا تستسيغ المزاح السخيف، وبأنك سوف تتجنبهم عندما يحدث ذلك، وأكد لهم أنك تفضل الإحساس العظيم نحوهم، ثم اسأل عما تريد. ورغم أنهم قد لا يفهمون بأن المزاح اللطيف يشكل عدواناً على أحد فمن المحتمل أن يغيروا سلوكهم نحوك على الأقل لعدة أسابيع، ويجب أن يكون هدفك في مدة الأسبوعين تلك أن تراعي شعورهم في كل مرة يمزحون فيها مزحة شرط أن لا تكون تلك النكتة عملية من عمليات القنص. وبما أن هدفهم هو الحصول على الاستحسان فربما وجدوا أنه يتسنى لهم ذلك من خلال دعمك الإيجابي لهم.

الظرف الخاص: عمليات قنص الطرف الثالث

إنك تسمع بين الفينة والفينة من يقول لك إن: «فلاناً وفلاناً وفلاناً» قد قالوا عنك «كذا وكذا» والسؤال الذي يطرح نفسه في هذه

الحالة هو: من هو الصياد/ القناص في هذا السيناريو (المشهد)؟ هل هم «فلان وفلان وفلان» أم الشخص الذي نقل لك النبأ (الواشي)؟ إنّ الوشاة يكونون أحياناً قناصين في الخفاء، ويصطادون في المياه العكرة، ويؤطرون الآخرين من الناس بالتعليقات المستقاة من سياق الحديث والتي يشهرونها كحراب برؤوس حادة ثم يغرسونها في صدرك بكل براءة، مثل قولهم: «هل سمعت ما قال فلان الفلاني عنك؟».

وإذا أغفلت عن السبب الذي نقل لك الواشي تلك المعلومات من أجله، عند ذلك افتح الضوء الكاشف واسأل: «هل يعرف فلان الفلاني أنك أبلغتني بهذا النبأ؟» إن كان الجواب «سلباً» عندئذٍ قل للواشي بأنك ستبحث الموضوع مع جميع الأطراف المعنيين، الذين هم أنت، والمتهم، والواشي. «دعنا نذهب ونتحدث مع فلان الفلاني» إنّ هذا التصرف سوف ينهي الموضوع عندئذ وهناك، ذلك لأن الواشي سيحاول الهرب من تحت الأضواء الساطعة الناتجة عن كشاف أسئلتك.

وافترض على كل حال أن الواشي رجل ثقة ويعتمد عليه لجلب المعلومات الحقيقية. في هذه الحالة، توقف عن العمل وتوجه رأساً إلى القناص المحتمل، وقل لهم ماذا سمعت، واسألهم عن صحة ذلك، ذلك لأنّ المصادر الصادقة يمكن أن تحرف النبأ. إذا

سأل القناص المحتمل: «من أبلغك بذلك؟» فتذكر عندئذ لزوم حماية هوية مصدرك.، وجاوب عن سؤاله بإعادة السؤال الأصلي «حقيقة أن السؤال ليس هذا. أنا أسألك، هل قلت ذلك عني؟» إن إستراتيجية التعامل مع القناص سواءً أكان أمامك أو حولك أو خلف ظهرك، تلك الإستراتيجية تقوم على أساس إخراج القناص من جحره بجعل سلوك القنص أمراً صعباً، وإذا أنكر القناص المحتمل مثل ذلك القول، عليك إن تنسى الموضوع مادام أن القلق وليس الاعتراف هو هدفك. وإذا سمعت بذلك مرة ثانية.، كرر العملية لأن القناصين لا يصطادون إلا إذا أتيحت لهم فرصة الهرب إلى جحورهم،.

لحظات عظيمة في تاريخ الصعبي المراس من الناس

دعنا نعود ثانية إلى جي وداربن ونرى كيف تعامل جي مع قناصه.

«أنت يا جي» قال دارين لمساعدي جي «اسألوه عن الوقت فيقول لكم كيف تصنعون ساعة! ليس لديه ما يقوله، لكن عليكم الانتظار طويلاً لكي تعرفوا! وعندئذٍ يدير برأسه نحو كل منهم ويقول: «أوه، هاقد جاء الرجل الكبير بنفسه!». «مرحباً بكم» قال جي:«دارين، أريد مساعدتك بشيء ما. هل أستطيع التحدث إليك برهة في مكتبي؟» وعندما دخلا إلى المكتب لم يستعمل جي كلمات

مصطنعة، وقال: «يا دارين أعتقد أنه من الصعب عليك (بعد أن أمضيت تلك المدة الطويلة في العمل) أن ترى شخصاً أصغر منك سناً وأقل منك مرتبة في الشركة يأتي ويخطف منك ترقية تستحقها» (يذهب هنا في دورية مظالم) ثم توقف عن الحديث ونظر إلى دارين بانتظار ردّه.

وجلس دارين هناك دون أن ينبس ببنت شفة، مقطب الحاجبين، محملقاً بجي والغضب يشتعل من عينيه، وتابع جي حديثه قائلاً: «أعرف أنه ليس مهماً بأنني لم أطلب هذه الترقية ولم أردها، ولو كنت مكانك، فإني سأشعر بعدم تقدير هذه الشركة لجهودي»

سَهِمَ دارين، وتابع جي كلامه قائلاً: «أعتقد بأنك ذو قدرات كبيرة، وتعلمت الكثير منك عندما كنا نعمل معاً. ونحن هنا لنعمل نوعاً من الإنتاج قمين بجعل حياة الناس مع أجهزة الكمبيوتر أسهل وأكثر إنتاجية، ولكي ننجح في هذا العمل يجب أن نعمل بروح الفريق. (متوحداً مع الهدف الأسمى). وأريد مشاركتك في هذا الفريق، يا دارين، وأعتقد أنك ستعطي الكثير مما لديك. فماذا سنعمل؟».

أخيراً تكلم دارين: «أنت محق في شيء واحد. ليس عدلاً، لقد كنت هنا قبلك بمدة طويلة، وقد بذلت كل جهدي...» وكان جي

يستمع فقط بهدوء ويومىء برأسه موافقاً، وبين الفينة والأخرى يغير اتجاه حديث دارين عندما استمر، وعندما نفس دارين تذمره، بدا أنه قد تحول/ عاد إلى الشخص المعقول الذي كان جي يعرفه أصلاً. «لكني أعتقد بأنّ هذه ليست غلطتك».

ثم تكلم جي: «إذا حدث خلاف بيننا مستقبلاً فهل أعتمد عليك لكي تجيء لي بدلاً من الحديث عني؟» (يقترح مستقبلاً حضارياً).

جي وجه العلاقة إلى المستقبل بنفسه عندما سأل دارين: «إذن من الممكن أن أعتمد عليك لكي تكون العضو الفعال في الفريق كما عهدتك؟»

«نعم» قال دارين بنوع من الخجل ثم أضاف: «أيها السيد المدير» وعندئذٍ ضحك الاثنان معاً.

"تحدي العلاقة العظيمة"

عملت سو لدى شركة صناعية في ولاية أنديانا، وقد كانت المرأة الوحيدة في دائرتها، وفي الاجتماعات التي تعقد أسبوعياً، وكان أحد الحضور في هذه الاجتماعات قناصاً جنسياً وجد متعة في إزعاج سو وابتزازها بإثاراته، وعندما حاولت لفت الانتباه إلى ملاحظاته الوقحة والقاسية والمستمرة ردّ قائلاً: «هي، لا تأخذي

الأمور مأخذاً جدياً، ألا تستطيعين احتمال نكتة؟» وكان الآخرون من الرجال يضحكون ضحكات مكبوتة مما دفع سو إلى اليأس والقنوط.

وفي أحد الأيام جاءت سو إلينا طالبة تعديل توجهها. وقالت لنا: «الجميع يقفون ضدي» فقدمنا لها وجهة نظر أخرى، وضحنا لها بأنه من المحتمل أن الرجال الآخرين في المجموعة لم يكونوا يضحكون عليها، إذ ربما كانت ضحكاتهم تبعث من عدم راحتهم لأن ذلك ما يعمله كثير من الناس عندما لايجدون الوسيلة للتخلص/ لتجاوز اللحظات المتعبة، وسألناها إذا حدث أن ضحكت مرة بعصبية: «نعم» أجابت بعصبية وضحكت: «أعتقد أن ذلك حدث».

بعد ذلك اقترحنا عليها أن تركز اهتمامها إلى القناص بدلاً من تركيزه على باقي المجموعة من الرجال، ثم أعطيناها إستراتيجية القناص وطلبنا منها أن تتدرب عليها عقلياً عدة مرات قبل أن تضعها موضع تجربة. بعد ذلك بعدة أسابيع اتصلت بنا وكانت معنوياتها عالية ثم أعلمتنا عن التقدم الذي طرأ على وضعها.

قالت بأنها حيدت القناص باستعمال الضوء الكاشف للعلاقة كان ذا مفعول سحري. وبعد القنص استدارت إلى القناص وقالت له بهدوء غريب:

«إني أفهم أن الهدف من هذا الاجتماع هو التوصل إلى الإبداع في تحسين برامج نوعية منتجاتنا. (توضيح الغاية من الاجتماع) وأن اقتراحي يرمي إلى تحسين النوعية (تضع نفسها في موازاة الهدف) وأنا أستغرب كيف ستسهم هذه التعليقات في تحقيق الهدف الرامي إلى تحسين النوعية (تتعقب التلميحات الجنسية) (وتلقي الضوء الكاشف على الصلة). وتابعت كلامها بنظرة جد بريئة، فردّ عليها قائلاً: «يا عزيزتي، لا تأخذي الموضوع مأخذاً عاطفياً. ألا تحتملي نكتة؟» كانت مستعدة لذلك، وبفضول متزايد أعادت ملاحظته قائلة: «لكن ماهو دخل حالتي العاطفية وإحساسي في الإبداعات التي نسعى إليها من أجل تحسين نوعية منتجاتنا؟» (سؤال للكشف عن العلاقة) وبغض النظر عما قال، فقد تتبعت أقواله وسألت عن العلاقة، وفي وهج نور الأسئلة الكاشفة الساطع، بدأ حلفاؤه السابقون ينظرون إليه وكأنهم يقولون: «من الذي عمل هذه الضجة هنا؟ نحن لا نعرفه» هل هي كلماته الأخيرة؟ «انسو الموضوع» وكان ذلك نهاية هذا. وبعد ذلك (كما نعتقد) تنبه حلفاؤه القدماء بلا رحمة للطريقة التي تمكنت من إخراج أفضل مافيه.

ملخص سريع

عندما يتحول شخص ما إلى قناص

هدفك: إخراج القناص من مخبئه

خطة العمل:

١ - توقف، انظر ورد كيده إلى نحره.

٢ - استعمل أسئلة الأضواء الكاشفة.

٣ - استعمل إستراتيجية الدبابة إذا دعا الأمر إلى ذلك.

٤ - اشترك في دورية المظالم.

٥ - اقترح مستقبلاً حضارياً.

الفصل الحادي عشر

المدعي / المغرور

- خير لك أن تصحح موقفك
- هدفك
- خطة العمل
- لحظات عظيمة من تاريخ الصعبي المراس من الناس
- قصة النجار

الفصل الحادي عشر

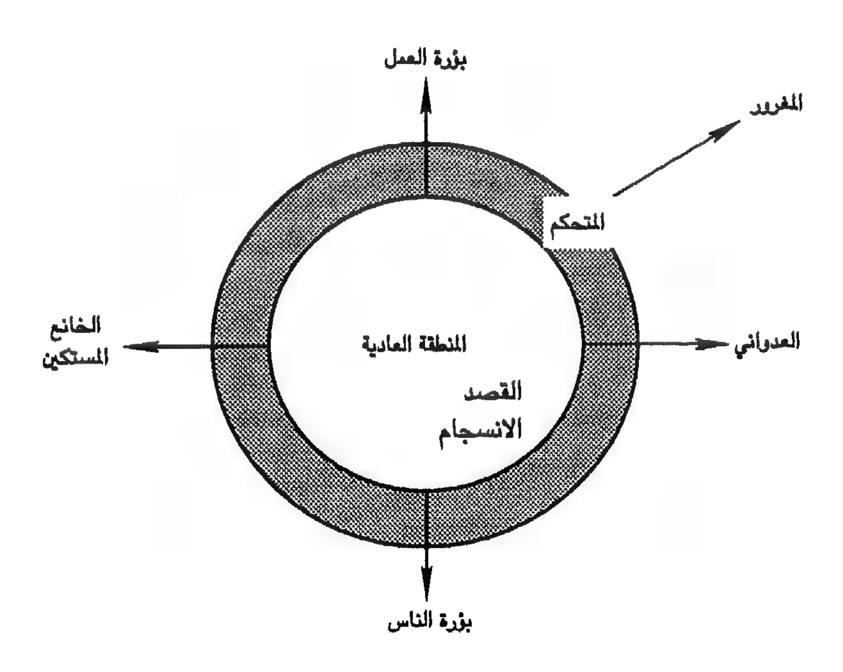
المدعي/المغرور

كان الشاب د. بوزويل طبيباً مقيماً تخرج منذ عهد قريب وذو اهتمام حيوي بالعلاج بالتغذية السريرية. وقد تابع اهتماماته في أوقات فراغه. وهكذا كرس نفسه للعناية الصحية. وقلّ أن يمرّ أسبوع دون أن تجد بوزويل في مكتبه المدرسة الطبية يقوم لعدّة ساعات بأبحاثه وقراءة الكتب والنشرات الطبية، ولسوء الحظ كان الطبيب المشرف عليه في العلاج السريري طبيباً مسناً وهو الدكتور ليفيت الذي خبر هذه الأمور منذ زمن بعيد، وكان الدكتور ليفت يعتبر أن العلاج بالتغذية هو ضربٌ من ضروب الدجل، وكان أيضاً يعتقد بأن العلاج الحقيقي لايتم إلا عن طريق الدواء والجراحة. وخلال الاجتماعات كان بوزويل يحاول تسليط الأضواء على العلاج بوسائط التغذية، وكان على أتم استعداد لتقديم البحث لإعلاء كلمته، ذلك لأنه كان موقناً بأن ذلك كان في صالح تحسين أوضاع المرضى،

لكن الدكتور ليفث (الذي كان معززاً بسنوات من الخبرة الطويلة والحكم المتراكمة) يقاطع الطبيب الشاب بصوت آمر، ثم يتواضع بإعداد السجل بشكل مختصر، وكان يقول: «بوزويل! أما

زلت متمسكاً بمستودعات الأغذية الصحية مرة أخرى؟ كم مرة يجب عليّ أن أقول لك هذا؟ دعنا نتوقف عن سماع ما يسمى بالمداواه العلاجية لأنّ التغذية هي كلام فارغ! كما قلت، إنّ العلاج هو أمر صريح وواضح المعالم. «الحالة الثانية».

إنّ المتعالين والمغرورين مثل الدكتور ليڤيت، هم أناس يتمتعون بالذكاء والكفاءة وذوو ثقة بأنفسهم وصراحتهم وبوجهات نظرهم. وإنّ غايتهم هي إنجاز العمل بالطرق الناجعة حسب تقديراتهم.



لذلك يتميزون بالسيطرة على الآخرين دون تحمّل الكثير من عناء التصحيح أو تكذيب الآخرين، ويعتبرون دائماً أن الأفكار الجديدة والاقتراحات البديلة هي تحدّ لسلطتهم ومعرفتهم بصرف النظر عن قيمة واستحقاق تلك الأفكار وتلك الاقتراحات، وعندما يتحدى أحد قراراتهم وآرائهم يتصدون للتحدي ويجابهونه، وحين يوجه لهم أحد سؤالاً للاستفهام عن نقطة معينة، يجيبون السائل بتوجيه سؤال إليه عن الدوافع وراء سؤاله.

ويعتقد المدّعي/ المغرور بأن الخطأ هو إذلال له، ويشعرون بأنّ من واجبهم وأقدارهم أن يتحكموا ويعملوا ببراعة ويسيطروا. ولا يحسّون بوخز ضمير لو تحدثوا طويلاً على حساب وقتك، لكنهم غير مستعدين لإضاعة أي جزء من وقتهم الثمين في الأفكار المتخلفة التي يطرحها الآخرون، ونتيجة لذلك، بات من الصعب وشبه المستحيل أن يتعامل أحد معهم بسهولة.

خير لك أن تصحح موقفك

عندما يعترضك أحد من المتعالين/ المغرورين يجب الا يستدرجك ذلك لكي تصبح مغروراً مثلهم، لأنّ ذلك سيؤدي بك إلى قسوة عقلية وإلى الوقوع في مصاعب عضلية عقلية تلك التي تصاحب الرفض لإحناء الرقبة والرضوخ ولو لمرة واحدة، ويجب

عليك أيضاً أن تقاوم الإغراء للاستيلاء والامتعاض حين يرفض المتعالم/ المغرور الأخذ بوجهة النظر الأخرى، ولا يتنامى عند الاستعاض أن ينفجر ويتحول إلى جدل عقيم مع الاحتمال بأن تخرج منه خاسراً.

وبدلاً من إعطاء المغرور فرصة للسخرية منك، فبإمكانك أن تعود نفسك على المرونة والصبر والذكاء في طرح آرائك. لذلك أنت صاحب القرار. فهل يجدر بك أن تعمل ما يلزم من أجل التعامل بفعالية مع هذا الشخص الذي لايمكن احتماله؟ إن كان جوابك نعم، عليك أن تعيد تأطير خبرتك لإدراك حقيقة المدعي ومعرفة جبهته المتعالية، وتأكد أن هذا الشخص الصّعب والضيّق التفكير قد حكم على نفسه بالدخول في صراع مع إحدى قوى الحياة الأساس، ألا وهي الشّك، وإنّ أقصى مايمكن أن يكسبه على حلبة الصراع هو جائزة طائشة لاعتقاده بأنه دائماً على حق، وإنّ هذا يذكرنا بما قال مارسيل برويت ذات مرة. «إنّ رحلة الاكتشافات الحقيقية لا تتمثل في البحث عن أراض جديدة لكنها تتمثل في رؤية الأشياء بعيون جديدة!» وفي مثل هذا العالم الضيّق الذي صنعه المغرورون/ المتعالمون يصبح المغرور فيه تعيساً جداً لا يتمتع بالإحساس بالأمان في داخله، بغض النظر عن نظافة معطف المختبر الذي يرتديه وبغض النظر أيضاً عن سيرته القوية.

وكخطوة أخرى ادخل إلى مختبر تجاربك وتذكر الخبرات السابقة مع المتعالين/ المغرورين ثم اسأل نفسك ماذا كان بإمكانك أن تعمل غير ما عملت؟ كيف كانوا يتعاملون مع تلك الحالة؟ أين ومتى في حياتك قد واجهت مثل هذه النوعيات؟ انظر بعين الذاكرة إلى الخلف، إلى مواجهة سابقة مع أحد المغرورين، ثم كرر استعراض تلك المواجهة عدة مرات بأسلوب بارع ومحنك لتطوير الصبر والدقة، وسوف تحتاج لهذه البراعات عندما تطرح أفكارك واقتراحاتك البديلة أمام المغرور بأسلوب سلمي.

هدفك

إنّ هدفك هو فتح عقل المتعالم/ المغرور لكي يتقبل المعلومات والأفكار الجديدة. وسوف يأتي يوم تملك فيه أفكاراً أفضل أو ذلك الجزء المفقود من الأحجية! وعندما يأتي ذلك اليوم وتشعر فيه بالأهمية المعنوية لتجسيد فكرتك، عليك عندئذ أن تصوّب نحو الهدف، ثم تتجه إليه، وإذا وقف المتعالم/ المغرور في طريقك، عندئذ وجّه إحباطك المتعاظم نحو التصميم على فتح عقله لكي يستوعب رأيك.

خطة العمل

الخطوة رقم (١): كن مستعداً واعرف قدرتك

يقوم نظام دفاع المتعالم/ المغرور على مراقبة المعلومات القادمة بحثاً عن الأخطاء، وإذا وجد أي خلل في تفكيرك أو تبيّن له عدم وضوح في فكرتك حول أي نقطة فإنّ جهاز الرادار التابع للمغرور/المتعالم يقوم بالتقاط الخلل واستعماله من أجل إحباط وتكذيب فكرتك بكاملها، لذلك عليك أن تفكر تفكيراً واضحاً بمعلوماتك قبل وقت عرضها وذلك لإجبار المتعالم/ المغرور على أخذ بدائلك وأفكارك بعين الاعتبار، وبما أن المتعالم/ المغرور لا يملك إلاّ النزر اليسير من الصبر بالنسبة لأفكار الآخرين، فإنه يتعيّن عليك أن تعرف ما الذي تريد قوله وكيف تقوله باختصار ووضوح.

الخطوة رقم (٢): انهج منهجاً عكسياً باحترام

كن حذراً. عليك أن تتبع هذا الأسلوب مع المتعالم المغرور أكثر بكثير من اتباعه مع غيره من الآخرين من الناس الصعبي المراس، ويجب أن يشعر المغرورون بأنك قد سمعت وفهمت سلفاً بنبوغ وجهة نظرهم قبل أن تحاول إعادة توجهم إلى فكرتك، وإذا قال أحدهم شيئاً ولم تكرره فإنك تخاطر بلزوم الاستماع إليه عندما يكرر هذا القول بنفسه مراراً وتكراراً إذا دعا الأمر حتى تستسلم،

ومن الواضح أن ذلك التكرار سيكون لديك شعوراً بالإحباط والإزعاج مما يسميه بعضهم بالعذاب، ومهما كانت تسمية ذلك الشعور فإنّ من الخير لك أن تتجنبه، إن النهج العكسي يغطي المغرور/ المتعالم إشارة بأنك كنت تستمع إليه.

على كل حال فإنّ النهج العكسي وحده لايكفي لأن جلّ سلوكك يجب أن يتّسم بالاحترام والإخلاص، ويجب أن لايكون هناك تلميحات تشير إلى الاعتراض وتصحيح الأخطاء والتنازلات أو تشير إلى عدم الموافقة. تظاهر بأنك تفهم ماهو صحيح من وجهة نظر المغرور، وإذا ما نهجت منهجاً بسرعة فسوف يبدو ذلك كما لو كان تصرفاً غير مخلص، يقصد به لفت النظر إلى وجهة نظرك، وعلى الرغم من أن المتعالمين/المغرورين يهدفون إلى إنجاز العمل،إلاّ أنهم في الوقت نفسه يرغبون في التوقف للحصول على إعجاب الآخرين بنبوغهم عندما ينعكس عليهم.

على كل حال إذا لاحظت أن المغرور بدأ يفقد صبره معك عندئذ خفف من تعقبك له وتحرك للأمام، وإذا قال لك: «عُدْ إلى صميم الموضوع!» عندئذ تابع النهج العكسي وتحرّك إلى الخطوة الثالثة.

الخطوة رقم (٣): تآلف مع شكوكهم ورغباتهم

إذا حدث أن آمن المغرور بفكرة فما ذلك إلا بسبب المعايير

المحددة التي جعلت من الفكرة تلك فكرة مهمة، وإذا كان لديه شكوك حول فكرتك فما ذلك إلاّ لأنّ المعايير المحددة تلك لم يعلن عنها. وسوف تجد من المفيد أن تنسجم مع تلك المعايير إذ عرفتها، وذلك بالاعتراف بها قبل أن تطرح فكرتك ثم بيّن كيف أن فكرتك قد أخذت تلك العوامل في الحسبان.

كيف تعرف معايير المغرور القيّمة؟ إنها تأتي بالحظ، وكذلك من ميل المغرور لاستعمال مجموعة من الجمل الاعتراضية التي تعكس تلك المعايير، وخلال الوقت يمكن التنبؤ بها على نطاق واسع من قبل المستمعين، وبغض النظر عن الفكرة موضوع هذا البحث، فإنّ المغرور يقحم في حديثه جملاً اعتراضية عند نقطة يختارها بعناية في أثناء الحديث مثل: «لا وقت لدينا» أو «لا يمكننا عمل تغييرات عند هذا الحدّ» وإذا ساورك شك أن إحدى الجمل الاعتراضية تلك قد تستعمل لتقويض شرعية معلوماتك فعليك أن تذكر تلك الجمل لهم قبل أن يقولوها هم لك. ويمكنك موالفة فكرتك مع شكوكهم وذلك بإعادة صياغة جملهم الاعتراضية ووضعها كمقدمة لفكرتك، ويمكنك أيضاً أن تنسجم مع رغبات المغرور المتعالم عندما تريه بأن فكرتك تتلاقى مع معاييره في منتصف الطريق. «ما دام أننا لا نحتمل عمل التغييرات التي لا ضرورة لها...» أو «ما دام أننا لا نملك الوقت...».إنك بانتهاجك منهجاً عكسياً بأدب مما يجعل

التعالمين/ المغرورين يشعرون بأنك تفهم ما قالوه، وإنك عندما تتآلف مع شكوكهم ورغباتهم، فإنك بذلك تفتح ثغرة في نظام دفاعاتهم تستطيع من خلالها لفت انتباههم إليك، فتقدّم معلوماتك، وحيث إنه لا يمكن تأويل سلوكك على أنه هجوم، إذن لن يبقى لديهم ما يدافعون عنه. وقد وصلت الآن إلى لحظة الحقيقة.

الخطوة رقم (٤): قدّم أفكارك بطريقة غير مباشرة

تقدّم إلى هذه الخطوة بسرعة وحذر، لقد فككت نظامهم الدفاعي بصورة مؤقتة، وحان الوقت لتوجيههم نحو آرائك وأفكارك، وعند إعادة التوجيه لا تعط المغرور مجالاً للتحصّن وراء دروعه مرة أخرى وذلك بأن تعيد إلى الذاكرة التلميحات المجدية التالية:

استعمل كلمات ليّنة مثل: «ربما» «من الممكن» «يمكن أن يكون هذا تحولاً» «احتملني دقيقة» «كنت فقط أستغرب» و «ماذا تفترض» إن استعمال مثل هذه العبارات يوحي بأنك افتراضي وغير مباشر، بدلاً من الإيحاء بأنك في موقف تحدّ وتصميم.

استعمل ضمائر لجمع مثل «نحن» و«نا» بدلاً من ضمائر المفرد مثل «أنا» و «أنت» «ماذا تعتقد سيحدث لو أننا...» مرة أخرى سوف تؤكد لهم هذه العبارات على أنك لست عدواً، وعلى أنهم غير معرضين للهجوم، إضافة إلى أنها توحي للمغرورين بأنهم هم

أصحاب الفكرة ولست أنت، كما يعتقدون.

استعمل جملاً استفهامية بدل الجمل الخبرية، لأن المتعالم المغرور يجب أن يعرف الأجوبة عن الأسئلة، وهذا يعني أنه يجب عليه أن يفكر ملياً بالسؤال لكي يجيب عنه، مثلاً «احتملني، لقد كنت أفكر ما الذي تتوقع حدوثه لو جربنا (معلوماتك وأفكارك) في مناطق أخرى معينة؟».

إنّ جميع هذه الخطوات المصممة من أجل التعاون مع المتعالم المغرور تتطلب قدراً كبيراً من الصبر والأناة، عليك أن تفكر قبل أن تتكلم وأن تردّ بإخلاص وأن توالف كل ما تقوله مع شكوكهم ورغباتهم، وأن تطرح أفكارك الجديدة بطريقة غير مباشرة، (وربما اضطررت إلى أن تتناول حبوباً ضد الغثيان قبل أن تعمل أيّاً منها) وكما هو الحال مع جميع الصعبي المراس من الناس، يجب أن تقدّر هل تستحق النتيجة النهائية كل هذا العناء من أجل الوصول إليها.

لكن مما يثلج صدورنا أنه مع مرور الزمن يصبح سهلاً علينا أن نطبّق هذه الإستراتيجية، وكلما استمرت بالتعامل مع المغرور بهذه الوسائل المسالمة زادت اقتناعه بصداقتك، وعندما تؤدي أفكارك مفعولها وتثبت فعاليتها اعمل سجل متابعة مما يزيد احترامهم لك.

خطوة رقم (٥): حوّلهم إلى ناصحين مخلصين

اعترف علناً ببراعة الشخص الصعب المراس وبنصيحته لك في أحد الجوانب التي تحاول تحسينها من حياتك.كان لـ (بني) وهي إحدى صديقاتنا من ولاية أوهايو، سيرة وسجل ممتازان، وذهبت (بني) للعمل في إحدى مجموعات البنوك عندما كانت صغيرة السن، وكانت تهدف إلى أن تصبح أصغر موظفة تنفيذية في تاريخ تلك المنظومة، وبلا مفاجأة حققت (بني) نجاحاً كبيراً في أبحاثها وفي مدة قصيرة جداً حصلت على وظيفة تنفيذية مما أدى إلى بداية متاعبها. فقد وجدت أن أياً من أفكارها واقتراحاتها وخططها الإنتاجية كانت تواجه بالمعارضة من قبل أحد زملائها اسمه دنيس ويدعى «بالمزعج» وكان دينس هذا جزءاً من الجهاز العامل منذ تأسيسه، كما كان صديقاً شخصياً لمؤسس البنك، وقد احتوى دماغه على مختارات من الحكمة والمعرفة بكل العمالقة الذين مشوا في قاعات البنك المجوفة. ودائماً ما كانت (بني) لا تكاد تتكلم إلاّ وقاطعها دينس بقوله: «لقد جربوا ذلك منذ خمسة عشر عاماً وكانت النتائج مزرية والفشل باهظ التكاليف، ولا فائدة من هدر الأموال في سبيل أفكار عقيمة!».

وبلا تردد أو كلل بدأت تترقب فرصتها لتغيير علاقتها ديناميكياً، وطرحت الفرصة نفسها في أحد الاجتماعات عندما قدم

دينس اقتراحاً إنتاجياً لزيادة أرباح البنك، حيث عزز اقتراحه بعدد مذهل من الجداول واللوائح والرسومات البيانية.

وعند نهاية الاجتماع اتصلت بني مع دينس وطلبت منه نسخة من خطته قائلة له بأنها أعجبت بعمله وبأنها ترغب في دراسة خطته دراسة مستفيضة، ومثل حصاد يجمع حصاده، استطاعت بني أن تجمع في عدة أيام قدراً كبيراً من المعرفة والحكمة والخبرة، وقد سبرت غور تلك الدراسة واستنبطت معلومات عن تاريخ البنك وتفحصت المراجع وقامت بأبحاث أخرى، وعندما انتهت كتبت ملاحظاتها وأرفقتها مع العرض وأعادته إلى دنيس شخصياً، وقالت له بني:

«إنّ هذا لا يصدق، إنه عمل متميّز، وملهم وشامل ويعيد عن أي خطأ» ثم استطردت: «أعتقد أني تعلمت من عملك أكثر من أي خبرات أخرى اكتسبتها في أثناء عملي في البنك. أشكرك» وتقول بني إنّ العلاقة بينهما قد تغيرت منذ ذلك اليوم، وأصبحت بني تحصل على كل ماكانت تريده من دنيس.

وعندما توحي للمغرور/ المتعالم بأنك تعترف به كخبير وبأنك ترغب في التعلّم منه، عند ذلك تصبح أقل خطراً عليه. وبهذا الأسلوب، يبذل المغرور المزيد من الوقت في تعليمك بدلاً من اعتراضك، ومن المعقول جداً أنك ستجد طريقك في الإصغاء،

وبالنتيجة ستجد أن هناك من يستمع لآرائك ومعلوماتك دون أن يترك ذلك تأثيراً عليك، ودون أن تواجه أي مقاومة من جانبهم، وكلما نضجت أفكارك سوف يزيد اقتناع المغرور/ المتعالم بحكمتك وبالتالي سوف تنال احترامه.

لحظات عظيمة في تاريخ الصعبي المراس من الناس
قضية الشاب الطبيب بوزويل مع المغرور/ المتعالم المزمن

«تشير الفحوصات المخبرية إلى ارتفاع في تعداد الدم الأبيض، ونحن نرى فقر الدم العادي. إن اختبارات أداء الكبد غير عادية بما في ذلك مصل المرارة (الصفراء) SCOT, SCPT وموصل الفرسفات القلوي، وحسب النظرية يجب أن يكون العلاج مباشراً مع أنه غالباً ما يكون صعباً. توقّف عن تناول المشروبات، إنّ الحمية الغذائية وربما الاسترويد القشري لابد من استعمالها للسيطرة على التهاب الكبد. هل من أسئلة؟».

رفع الدكتور بوزويل يده، وأومأ الدكتور ليفيت برأسه موافقاً، فوقف بوزويل على قدميه وبدأ بالحديث:

«دكتور ليفيت، يا سيدي، إن لم اكن مخطئاً فإن الاعتلال العصبي المحيطي، والتهاب اللسان، وتضخّم الكبد الحساس هي

مؤشرات على بداية التشمّع الكحولي؟» (ينهج منهجاً عكسياً باحترام).

«نعم» تمتم ليفيت وأومأ برأسه مؤكداً.

ويضيف بوزويل قائلاً: «وتشير الفحوصات المخبرية إلى ارتفاع تعداد خلايا الدم الأبيض كما أن اختبارات عمل الكبد غير عادية، ونحن نرى فقر الدم العادي؟» (يعيد كلام ليفيت باحترام).

«نعم».

«ويا سيدي، إن الحمية الغذائية التي أشرت إليها.. أعتقد أن كتيبات ميرك توحي ب ٧٠ غرام يومياً من البروتين كما يحتمل المريض، فهل هذا صحيح يا سيد؟». (اعرف قدر نفسك).

فرفع ليفيت حاجبيه بهدوء ونظر نظرة سريعة إلى الآخرين من الطلبة وقال: «جيد جداً يا بوزويل، لقد قمت بواجبك المنزلي» وردّ عليه بوزويل قائلاً: «شكراً يا سيدي، ربما كان هذا تحولاً بسيطاً يا سيدي، لكني كنت أقرأ في مجلة التغذية السريرية الأمريكية عن بعض الأبحاث الخاصة بالحامض الأميني L - CARNITINE وتأثيره على أداء الكبد، الآن أعرف رأيك بالمعاونات الصحية. (يتآلف مع الشكوك) وطبعاً أنت لا تريد لمريضنا أن ينال معالجة غير دقيقة. وأتذكر بالتأكيد القصة التي حكيتها لنا عن المريض الذي رأيته

مقيماً... والذي مات لكونه كان يعالج نفسه لأنه كان يرفض تصديق أطبائه، وقد انتابك القلق لأنه كان بمقدورك أن تعمل أكثر مما عملت» (ينسجم مع الشكوك).

«لكن يا سيدي، أنا أفكر الآن في تجاوب المريض (ينسجم مع الرغبات) ولا فائدة من المعالجة إذا لم يتجاوب المريض. وهنا مريض طلب منا معلومات عن التغذية وحسب مجلة التغذية السريرية الأمريكية فإنّ تناول جرعتين يومياً من L- CARNITINE ٥٠٠ ميليغرام قد يؤدي إلى تحسين أداء الكبد، وإذا لم يوجد شيء آخر فإن ذلك سيحسن علاقتنا بالمريض ويشجعه على التجاوب مع علاجنا. (ينسجم مع الرغبات) وكنت محتاراً في رأيك لو وصفنا ذلك العلاج للمريض؟» (ملاحظة: عند الانتهاء بالتساؤل، بوزويل يعطي السلطة إلى ليفيت).

أخذ ليفيت في الاعتبار ما سمعه، وفجأة قال: «حسناً جداً أعتقد أن ذلك العلاج لن يسبب أذى، وربما أدى إلى مساعدة المريض، استمر، أنت متفهم للموضوع يا بوزويل، استمر بالمراقبة وعد إلينا بتقريرك. من لديه سؤال آخر؟».

ومن متابعة ملاحظات الدكتور ليفيت أثبت بوزويل احترامه واهتمامه ونباهته، وقدّم أفكاره كتحول، وألف بين فكرته وبين شكوك ليفيت عن المساعدات الصحية لكي يحول دون الاعتراض الممكن،

كما ألف بين رغبات ليفيت وبين فكرته وذلك بالربط بين تجاوب المريض مع العلاج الصحيح، وتحول إلى الأسئلة الافتراضية باستعمال الضمير نحن، وبذلك انعدمت تلميحات التحدي لسلطة ليفيت.

ومن الجدير بالتعليق أيضاً التغيير على المدى الطويل، وتلاحظ أن المغرورين المتعالمين يحترمون المعرفة لدى الآخرين إذا أظهروها لهم. وعندما نجح بوزويل في طرح آرائه عن علاجات التغذية بدأ الدكتور ليفيت يحترمه، وبعد مرور الوقت المحدد أنهى الدكتور بوزويل إقامته في المستشفى. كان الدكتور ليفيت يرجع إليه في أثناء الاجتماعات الطبية قائلاً: «دكتور بوزويل، قل لطلبة الصف ماذا لدى عالم التغذية لهذا النوع من المرض» وقال لنا بوزويل فيما بعد: إن موقف الدكتور ليفيت لم يتغير مع أي شخص آخر فيما بعد، لكن عرف عنه قوله: «يذكرني هذا الشاب المغرور بأيام دراستي في المرحلة المتوسطة».

قصة النجار

عندما كنا طلبة في كليّة الطب رأينا مريضاً اسمه ماكس كان يعاني من مرض قرحة المعدة، فاضطررنا للاستفسار عن أسباب مرضه. كان لا يستطيع أن يأتي حركة واحدة إلا تحت رقابة

الأطباء، ولقد علمنا أنه كان مهنياً متميزاً وبأنه طوّر مهنته منذ أيام طفولته، وعندما كشف النقاب عن قصته علمنا أنه كان يكسب رزقه من مهنته كنجار حيث كان يعمل في مشغل نجارة يعود إلى أحد اليابانيين المسنين، يدعى هوشيزوكي الذي دربه على أعلى مستوى في هذه المهنة. وقد قام ماكس بعمله بما يحقق الإجلال والاحترام لسمعة أستاذه، وكان يعمل في المشغل نفسه أيضاً ابن موشوزوكي، ويدعى ايشيدا. وحينما كان الأب يغيب كان الإبن يأخذ مكانه في المسؤولية عن ماكس، ثم يبدأ بتوجيه الانتقاد لأدائه في العمل، وفي بعض الأحيان كان لانتقاداته ما يبررها وكان العكس في أحيان أخرى، لكن الأفضلية كانت حقيقة المشكلة. كان تصرّف ايشيدا يثير غضب ماكس، وكان ماكس يكظم الغيظ ويعف عن تصرف ايشيدا، لأنه تجنب إغضاب أستاذه بشكوى ابنه إليه، بدلاً من ذلك طبّق ماكس نظام السيطرة على الذات فألغى أفكاره ومشاعره، واستمر في عمله بما يشرف سمعة أستاذه، وعندما تحدثنا إليه قال ماكس بأن القرحة التي كان يعاني منها كانت ناتجة عن شعور اللاوعي الذي كان يجبره على العمل تحت تأثير الأمر الواقع. ثم سألنا ماكس إن كان هنا بعض الوسائل الأخرى لمعالجة المشكلة غير إلغاء أفكاره ومشاعره، فقال بأنه كان عليه أن يترك العمل، لكنه لم يشأ ذلك لأنه كان يتعلم الكثير من موشوزوكي، وبذلك قرر أن يستمر في

عمله كما كان في الماضي. وبدأ يحس في الألم في معدته عندما قرر البقاء، وهذا الخيار أدهشنا.

وفجأة رأى ماكس أن يترك عمل الخبير إلى ايشيدا، وتصور نفسه وهو يوجه إحدى الأدوات إلى إيشيدا وهو يقول: «أرني».

وهكذا انتهى الأمر بماكس، وعندما كان أيشيدا يتحدث إليه كان ماكس يطوّق الانتقادات الحتمية بتحويلها إلى فرصة للتعليم، فيقول: «أريد أن أتعلم» أرني ماذا ستعمل؟» (يحوّل الانتقادات إلى نصائح) ولم يتوقع أيشيدا هذا التطور، وقد أخذ على حين غرّة. وفي الوقت نفسه تأثر بتلك الإيماءة من ماكس وأصبح أقل خشونة معه. وأصبح الاثنان أكثر ودّية وقد تعلّم ماكس بعض التقنيات القيّمة، وأقرّ إيشيدا ببراعة ماكس في العمل. والأحسن من كل هذا، أنّ علامات القرحة فارقت ماكس تماماً.

ملخص سريع

عندما يغدو شخص ما مغروراً

هدفك: افتح عقولهم على أفكار جديدة

خطة العمل:

١ - كن مستعداً واعرف قدر نفسك.

٢ - انهج منهجاً عكسياً باحترام.

٣ - تآلف مع الشكوك والرغبات.

٤ - اعرض أفكارك بطريقة غير مباشرة.

٥ - حول أفكارك إلى نصائح.

الفصل الثاني عشر

الذين يتوهمون المعرفة

- خير لك أن تعدل موقفك
- هدفك: احتمال افكارهم السيئة
- خطة العمل
- لحظات عظيمة من تاريخ الصعبي المراس من الناس

الفصل الثاني عشر

الذين يتوهمون المعرفة

كان توني شاباً مرحاً ومحبوباً. وكان يضحك على نكتاته (نكاته) حتى لو لم تضحك أي شخص غيره وكان يذهب إلى أي حفل حتى لو لم يدع إليه. وعندما منحت مرّة جائزة لأحد ما ادّعى توني بأحقيته بها على اعتقاد أنها قدمت بسبب أفكاره واقتراحاته. وكان يقول دائماً: إنه هو الشخص الذي يعرف ويخطط، وأنت ما عليك الاّ أن تسأل. لكنه في الواقع ما كان ينتظر أحداً ليسأله، لأنه كان يتطوع بالإجابة وكان يتدخل في كل شيء لدرجة أنه كان يدفع من حوله إلى حافة الجنون، وعلى وجه التحديد سالي، التي كانت ترى في غطرسته أمراً لا يحتمل. كانت سالي تحتقر أكاذيبه وترفض قبول آرائه الغبية. وحاولت مراراً وتكراراً أن تتصدى لعمومياته، ولتحريفه للحقائق وطمسها. ولسوء الحظ كانت دفاعاته قوية وكان يتشبث بآرائه بغباء ويدافع عنها بقوة. وكان أكثر الأشياء مخيباً للآمال هو تصديق الآخرين لما يقول لأنه كان أكثر منهم معرفة. وبعد كل مواجهة معه كانت سالي تفكر مع نفسها: «ما هي مشكلته؟ ولماذا يتصرف هكذا؟»

ومثله مثل الآخرين بين الناس الذين أصبحوا يعتقدون

(يتوهمون المعرفة) كان سلوكه الحاكّ ناتجاً عن رغبته في الحصول على التقدير والإعجاب. وحين كان يدرك سخافته في أي تصرف كان يصعد الأخطار ويحاول جاهداً أكثر من ذي قبل لجذب بعض الانتباه لتصرفاته. إن متوهمي المعرفة يكونون دائماً تأكيديين في سلوكهم، ويشقون طريقهم إلى المحادثات حتى لو كانوا غير مرغوب فيهم، ويعتبرون الناس بؤرة قوية ما دام الناس هم مصدر الاهتمام والإعجاب الذي يسعون إليه.

ويتمتع متوهمو المعرفة على الأمل بإحدى القدرات البارزة. يعرفون كيف يتعلمون بما فيه الكفاية عن أحد الموضوعات لكي يظهروا بمظهر الملم والمتطلع على خفاياه، وبالإضافة إلى ذلك فإن لمتوهمي المعرفة عادات سيئة محددة. إنهم مدمنون على المبالغة ويستعملونها كأداة لجلب الانتباه. ورغم أنهم يعرفون كيف يظهرون، إلا أنهم بالتأكيد لا يفكرون بأنفسهم بأنهم مجرد كذابين، بل يصدقون ما يقولون حتى لو سمعوا أقوالهم لأول مرة. وكلّما زادت دفاعاتهم، تعين عليهم تكرار (إعادة) تصرفاتهم. وفي كل مرة يسمعون الكلمات التي تعيد أفواههم لآذانهم يعتقدون بأن الآخرين من الناس يوافقونهم على ما يقولون. وبهذا الأسلوب يستطيعون تشييد إجماع في الرأي حتى لو وجد ذلك الإجماع في عقولهم فقط.

وربما كان من دواعي التسلية أن تستمع (باديء ذي بدء)

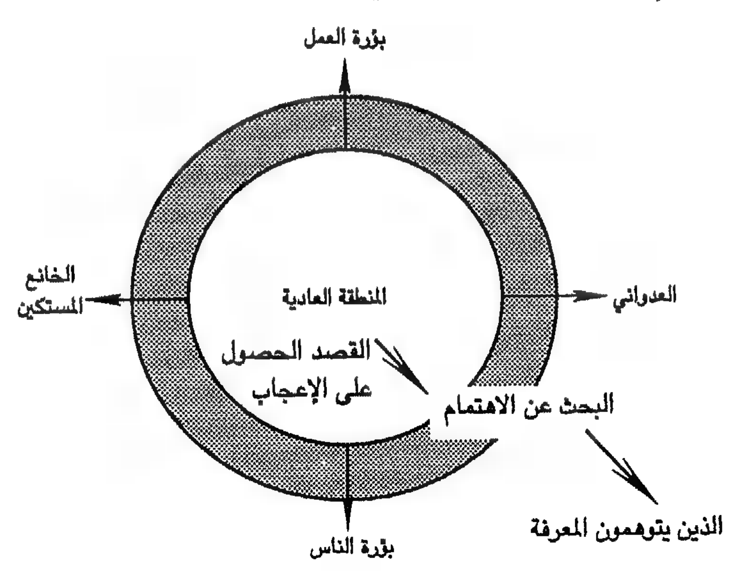
إلى هذه المعلومات المضللة، وحتى المضحكة، وعندما تطرح هذه المعلومات المضللة في أوقات الأزمات والتغيير تصبح مزعجة في أحسن الأحوال وخطرة في أسوئها وبعد برهة من الزمن يمل الناس الاستماع. وفي حالات اليأس ربما حاول متوهمو المعرفة وبجهد أكبر للحصول على الانتباه مما يؤدي إلى مزيد من الانعزالية والرفض. وسرعان ما يفشل متوهم المعرفة في الحصول على أي شيء من كل واحد: لا الاحترام ولا الانتباه ولا التشجيع. وفي الواقع سيبدأ الناس بالقول: «لا تشجعوهم!» وبذلك تكون المحصلة النهائية نبذ الناس لأفضل مجهودهم وأفكارهم وتجاهلها. ولسوء حظهم فإن هذه النتيجة تزيد من حاجتهم إلى الاهتمام وتضاعف التوتر في سلوكياتهم.

خير لك أن تعدّل موقفك

إن كنت لا تملك القدرة لاحتمال الناس الذين يبالغون إلى درجة الكذب أو ينهمكون في طرح المعلومات الخادعة المضللة، فإن تفجير فقاعات سلوكهم هو أفضل ما يمكنك عمله. لكن كن حذراً: عندما تتحداهم أو تتصدى لهم بقوة، يصبح مخرجهم الوحيد هو شن الهجوم المعاكس عليك مع ما يرافقه من ادعاءات كبيرة وقناعات عالية الصوت. ومن المحتمل أن يثنوا الآخرين من الناس بواسطة تلك الإقناعية، مما سيؤدي إلى نتائج مأساوية لو تمكن مدعو المعرفة من

توجيه الناس إلى المسارات الخادعة.

لا تتسرع في إصدار أحكامك على اعتقاد أنك فوق هذا النوع من السلوك. ألم يسبق لك أن دافعت عن فكرة لم تفكر بها بإمعان ولم تكن مؤمناً بها بالضرورة؟ ربما قرأت شيئاً في مكان ما، واعتقدت صحته، ثم طرحته كما لو أنك تعرف شيئاً عنه، ثم وجدت نفسك في مواجهة شخص آخر ممن هم أدرى منك بالموضوع، عندئذ تسعى فقط لإنقاذ ماء وجهك. هل حدث أن حاولت تبرير شيء قلته، ثم ندمت على أنك قلته، أو بالغت في صغائر الأمور؟ وعندما تتصرف كما لو أنك ملم بعرفة ما تتحدث عنه مع الشك في ما تقول، عندئذٍ تصبح واحداً من متوهمي المعرفة من الناس.



وبصرف النظر عن مدى مبالغتهم في قول الحقيقة ومطها، فلا تستسلم إلى إغراء مطها بالاتجاه المعاكس. ولو فعلت ذلك سوف تفقد مصداقيتك وسيفكر بك الناس كما تفكر أنت بمتوهمي المعرفة. ويجب عليك أن لا تتسرع في فضحهم وأن لا ترمي في اعتراضاتهم أو مقاطعتهم لك أكثر من إزعاج تافة لا قيمة له، ويمكن معالجته قبل أن تستمر في حديثك. بهذا العدد فإننا نوحي هذا بتجاوز الموقف. فكر: «ماهي الفوارق التي ستسفر عن هذه التصرفات بعد مائة عام من الآن».

إن فقدان ماء الوجه، والظهور بمظهر الغباء، والاتسام بسمة الكذاب، هو شعور بالقلق وعدم الإحساس بالأمان يعاني منه الكثير من الناس. وعندما كنت في مرحلة النمو والكبر أتيحت فرص لوالديك لمقارنتك بالأطفال الآخرين، مقارنة غير مستساغة في حينها، وربما اكتسبت خبرة مهينة عندما كنت آخر من تم اختياره للاشتراك في اللعب مع فريق المدرسة. إننا نقترح أن ترى الطفل الخائف القلق من خلال أحد متوهمي المعرفة، وأن تشفق وتحنو على هذا الشخص الذي يتعين عليه أن يكافح بما أوتي من قوة لجذب انتباه الناس. إن الشفقة هي أحد المواقف التي تعزز قدرتك على التعامل معهم بفعالية. إن الحياة صعبة بالنسبة لمتوهمي المعرفة. إنهم يعتقدون بضرورة المحافظة على المظاهر وإخفاء الشعور بالقلق

الذي يعانون منه. كما تساعدك الشفقة على أن إنقاذ ماء وجوههم وفسح طريق الخروج أمامه بدلاً من الرغبة في معاقبتهم وإذلالهم.

إن الصبر هو أحد المصادر الأخرى التي تحتاجها، وفي بعض الأحيان يتعرض من هم من متوهمي المعرفة للإفلاس في أقوالهم، تاركين مستمعيهم سابحين في الانتباه، عندئذ يجب عليك انتظار اللحظة المناسبة قبل أن تحرك الأشياء إلى اتجاه مغاير. ومن الممكن أن يكون التوقيت مهماً غير أن التوقيت الصحيح يحتاج إلى الصبر.

هدفك: احتمال أفكارهم السيئة

يتعين عليك أن تهدف إلى الإمساك بمتوهمي المعرفة بالجرم المشهود وأن تتعامل مع أفكارهم السيئة بمضرب المثل من الصبر، تماماً كما كانت تزال التصرفات التمثيلية السيئة عن المسرح أيام مسرحيات فوديفيل الهزلية. إن الصبر هو ما تحتاج إليه لكي لا تجبر متوهم المعرفة على اللجوء إلى المواقف الدفاعية.

خطة العمل

الخطوة رقم (١) أعطهم قليلاً من الانتباه

هناك وسيلتان لإعطاء متوهم المعرفة الحد الأدنى من الانتباه.

بحماس، وجه تعليقاتهم وجهة عكسية. إن الحماس بالنسبة لمتوهم المعرفة هو كالضوء الساطع بالنسبة للمشتركين في حفل عام، إن تعقب ملاحظات هذا الشخص الصعب المراس بحماس هي إشارة تعني أنك متنبه لهم، وتضعهم على الحد الثاني من غبائهم.

– اعترف بنواياهم الإيجابية بدلاً من ضياع وقتك في معرفة محتواها. مثلاً، أنت في اجتماع، ويبدأ متوهم المعرفة بطرح اقتراحات مضحكة وتقديم معلومات ارتدادية وعقيمة. ولمعرفة قصده يمكنك أن تقول: «شكراً على رغبتك للاشتراك في هذا البحث».

لاحظ أنك لست مضطراً إلى الموافقة على محتوى حديثهم. وبدلاً من ذلك أشعرهم أنك تقر المقاصد الإيجابية التي تبرزها من ملاحظاتهم. ولا يحتمل أن يتعرف متوهم المعرفة اعترافاً صادقاً عند هذا الحد. مثل: «آه، كلا، إن هذا ليس ما أحاول قوله بالمرة. أنا مجرد متفاخر يسعى لجذب الانتباه».

في حقيقة الأمر فإن هذا التصور (الإبران) الإيجابي قد يكون كافياً للحد من هذا الإلهاء السلبي، لأنك بذلك إنما تعطيهم ما يريدونه تماماً وهو الانتباه. وعندما يتم إشباع رغباتهم ربما ينسحبون، ويتركون للآخرين فرصة في بريق المحادثات الساطع.

الخطوة رقم (٢) وضح التفاصيل

إذا كنت متأكداً من أن متوهمي المعرفة لا يعرفون ما يتحدثون عنه، بينما تعرف أنت ما تتحدث عنه، إذن يفترض أن يكون هذا سهلاً عليك. وجه إليهم بعض الأسئلة الإيحائية التوضيحة عن التفاصيل. وهي إن متوهم المعرفة يتحدث بالعموميات الضخمة إذن اسأل عن فائدة كلمات عالمية مثل «كل واحد» مع «من على وجه التحديد؟»، و «دائماً» مع «متى على وجه التحديد؟»، و «مثير» مع «مثير بأي طريقة تحديداً؟»

تحذير: كن رقيقاً في استعمال براعتك اللفظية. إن توجيه الأسئلة الاستفهامية إلى متوهمي المعرفة سوف يدفعهم إلى الزاوية، لأنهم قد يعجزون عن تقديم التفاصيل، إن لم يكن لديهم ما يبدؤون به، وعندما يحشر متوهم المعرفة في الزاوية يتحول دفاعه العادي إلى دفاع قوي. لذلك، عندما توجه أسئلتك، تظاهر بالبراءه وحب الاستطلاع وقاوم لإحراجهم، وتذكر بأن الإذلال لن يكن له مفعول الإستراتيجية البعيدة المدى.

الخطوة رقم (٣) بين الأمور على حقيقتها

حان الوقت الآن لتحويل الحديث إلى حقائق. ويمكن أن

نقول الحقائق كما هي من وجهة نظرك، إذا ما تذكرت استعمال لغة الـ «أنا» فإن عليك عندئذ تجنب ملاحظات التهديد بقدر الإمكان. قدم لما لديك من حقائق بمقدمات مثل: «بالطريقة التي سمعتها...» «إن ما قرأته...» «لقد رأيت...» الخ. ولكي يكون كلامك دليلاً لا يقبل الجدل، وثق معلوماتك وأرهم إياها كما قلتها. وحتى متوهمو المعرفة يدركون أنه لا يمكن محاربة أو تكذيب الحقائق المطبوعة، ولن يحاولوا ذلك. ويعتبر هذا وقتاً مناسباً لكي تشير إلى المجلات والمقالات كمراجع.

الخطوة رقم (٤) اعطهم استراحة

هذه لحظة حقيقية بالنسبة لمتوهم المعرفة، حيث أصبح واضحاً لهم بأنك تعرف ما تتحدث عنه وهم على العكس قاوم إغراء إحراجهم، وبدلاً من ذلك اجعلهم حلفاءك بإعطائهم مخرجاً من الموقف وعدم إتاحة الفرص لوضعهم في موقف دفاعي. مثلاً، إذا ذكرت مقالاً أو بينت لهم وثيقة مؤيدة لكلامك يمكن أن تقول: «ربما لم تقرؤوا تلك المقالة حتى الآن؟»

وفي هذه المرحلة من اللعبة يمكنك أن تهيىء لهم مهرباً آخر وذلك باستعمال مبدأ إعلامي قديم على حدٍّ واسع وهو مبدأ

JUNK O'LOGIC* خذ فكرة متوهم المعرفة، ثم اشبكها مع معلوماتم، وتصرف على أساس أن فكرته ومعلوماتك متقاربتان، وبهذا العمل سوف تريكه، ثم أرسلهما له، أو على الأقل أبق عليهما إلى اجتماع آخر، وفيما يلي مثال على ذلك.

«شكراً لك، لقد أسعدتني بإيضاح ذلك. إن ذلك يساعد على تركيز الانتباه..» ثم عُد بالموضوع إلى الحقائق، إن ذلك من شأنه أن يريك متوهم المعرفة.

وهناك طريقة أخرى لاستعمال مبدأ JUNK O'LOGIC الإعلامي من أجل إعطائهم مخرجاً وذلك بأن تظهر كما لو أن تحريفهم للحقائق قد ذكرك بالحقائق ثم أثن عليهم تقديراً لجهودهم.

«شكراً لإبراز هذا الموضوع، لقد أثرتم ذاكرتي بتلك المقالات»

---

* JUNK O'LOGIC هو مبدأ من مبادىء الإعلام وقد اكتشف في الخمسينيات من هذا القرن، ويقول هذا المبدأ: إن بإمكانك إعطاء أحد ما فكرتين متناقضتين وتبيّن له أنهما متقاربتان: فيقوم ذلك الشخص بالربط بينهما، ويستعمل هذا المبدأ الآن على نطاق واسع في إعلانات التبغ وغيرها.

إن متوهمي المعرفة لا يتنكرون لأي تقدير يأتي في طريقهم، وعندما يتوقفون للثناء على التقدير استمر أنت في طريقك.

إن المفتاح لكل هذه الأمور هو التأكد من أن متوهمي المعرفة ليسوا كمدعي المعرفة كما يبدو لهم، فإذا أعطيتهم مجالاً لمرافقتك سوف يقفزون على عربتك، ولهذه الإستراتيجية تشعباتها أيضاً، وإذا تبيّن لهم باستمرار بأنك تعرف ما تتحدث عنه فسوف تقل رغبتهم لتحديك بطروحات أخرى، ومن المؤكد أنهم سيحاولون اكتساب صداقتك.

الخطوة رقم (٥) اكسر الدورة

إنّ خطورة العمل بعيد المدى المذكورة هنا هي لمعرفة الدورة السلبية التي تنتج عن سلوك متوهمي المعرفة، ثم العمل معهم جنباً إلى جنب من أجل كسرها، وعندما يدرك هؤلاء الناس غباءهم وجهلهم، فسيبذلون جهوداً اكبر وأكبر، وعند ذلك فإنّ افضل جهودهم وأفكارهم تهمل كما تهمل الديدان الميتة ثم يفشلون في نيل الاهتمام الذي يستحقونه، ومن شأن هذا الفشل أن يزيد سلوكهم السلبي. ويمكن كسر هذه الدورة المتفاقمة بعمل شيئين:

– قم بمواجهة لطيفة معهم، وقل لهم الحقيقة عن تبعات سلوكهم السلبي.

- ابحث بهمة ونشاط ولاحظ مايقوم به الشخص الصعب من عمل صحيح، واعط الثقة عند استحقاقها. إن هذا هو كل ما يستحقه بعض الناس من أجل استقرار سلوكهم، وتعلم الثقة البعض الآخر من الناس كيفية الحصول على المعرفة بطرق صحيحة، وتساعدهم على صد فيضان غبائهم وتحول المدّ إلى قنوات أكثر إنتاجية.

لحظات عظيمة في تاريخ الصعبي المراس من الناس

"إخفاق المليون دولار"

كانت سالي في رحلة من الإثارة والفزع بسبب الاجتماع المقبل الذي تقرر عقده لاتخاذ قرار بخصوص جهاز كمبيوتر جديد من أجهزة الشركة، وكانت في حالة إثارة وقلق كونها بذلت وقتاً ثميناً في أبحاثها، وكانت متأكدة من قيمة شراء ال BARLET من قبل شركة بير للكمبيوتر، وكان ينتابها الخوف من الاجتماع لأن توني سيحضره، ولأنه سينفذ لها كل شيء إن لم تعالج الأمور بعناية.

وبدأت بعرض آرائها وبدا لها أن الأمور تسير على مايرام أكثر مما توقعت، لكن عندما بدأت آمالها تكبر، تدخل توني قائلاً:

«بارليت، هل نحن نتحدث عن الفواكه والخضار هنا أم عن ماذا؟! إنك تبدين كما لو كنت إحدى الخبيرات في أمور الكمبيوتر، لدي كمبيوتر شخصي منذ عشرين عاماً، ويوجد دائماً طريقة واحدة وهـــي BIM! وجميع العالم يستعملها، وهذا يثبت بأنها أجهزة عظيمة. وليس هذا فقط، بل هناك شيء آخر ربما لا تعرفينه! يوجد نوعان من الأسطوانات في عالم الكمبيوتر... الكبيرة من حجم ٥ بوصات، وذات الحجم الصغير، وتستعمل شوكة بارليت الحجم الصغير من تلك الأسطوانات فقط، لكن لدينا معلومات كبيرة في هذه الشركة ونحتاج إلى أقراص كبيرة لتخزينها، وعلى كل حال، إذا أردت إفراغ طاقتك عليك باستعمال كمبيوتر: أي بي إم I.B.M وإذا أردت التعامل على نطاق كبير فهذه هي الطريقة الوحيدة المناسبة وكل واحد يعرف هذا.

عند ذلك ركزت سالي نفسها وكانت قد استعدّت لذلك سلفاً ودرّبت نفسها عقلياً لمواجهة هذه اللحظة التي جاءت الآن، فقالت له:

«توني، شكراً لك على توجيهاتك لنا من أجل الحصول على الجهاز المناسب لموظفينا».

(اعترافاً بنواياه الإيجابية) «إن التعامل على أساس

الفراسخ الطويلة هو التعامل الصحيح!» (الرد بحماس) ثم سألته ببراءة: «قل لي، هل تتذكر كم كيلوبايت تستطيع أن تخزن في الأسطوانة الصغيرة بالمقارنة مع الأسطوانات الكبيرة؟» (تنهج منهجاً عكسياً ثم توضح من أجل التحديد).

إن الفرق بينهما مذهل، وعندما حاول متوهم المعرفة تحويل الأنظار عن هذه النقطة وجهَت له سؤالاً آخر ببساطة.

«هل تعرف ماهو الفرق في القدرة بين جهاز بارليت و أي بي ام I.B.M على نقل الملفات؟» (التوضيح من أجل الدقة) لايوجد لديه جواب جيد على هذا السؤال أيضاً، وفي الواقع كان الجواب الذي أعطاه جواباً مشوشاً ولم يفهم أحدٌ منه شيئاً، مع أنه بدا أنه قال شيئاً مثل عشرة ملايين ميغا ترانسفير (عشرة ملايين نقلة) في المياكروسيكوند (الميكرو ثانية) ثم خوى صوته.

وبعد أن حولّت زئير توني إلى صرير عادت سالي إلى الوثائق: «حسناً، لقد وجدت مقالاً في النشرات الأخيرة من مجلات بيريوزر وبايت حول سهولة نقل الملفات بالبارليت، وحسب ما أتذكر (استعمال لغة ال «أنا» لتخفيض الدفاعية) فلقد قرأت أن الدسكات الصغيرة من حجم ٣,٥ أنش تستطيع تخزين ١٤٠٠ كيلو وهذا الرقم أكثر بكثير من ٣٦٠ كيلو التي تخزن على الدسكات الأكبر حجماً.

وقرأت في مقالة أخرى (إشارة إلى الوثائق) إنه استناداً

إلى الأبحاث التي قامت بها إحدى المؤسسات المحايدة، فإنّ الشخص العديم الخبرة في أجهزة الكمبيوتر يحتاج إلى عشر الوقت لكي يستوعب ويعمل بإنتاجية على أجهزة بارليت، منه على الأجهزة الأخرى، لكن ربما لم تتح لك الفرصة حتى الآن لقراءة تلك المقالات؟» (تعطيه استراحة).

وكان جوابه: «كلا لم تتح لي الفرصة، لكن سأحاول قراءتها». فضحكت سالي وقالت: «إذن اتفقنا».

ملخص سريع

عندما يصبح شخص ما من متوهمي المعرفة

هدفك: انشر أفكارهم السيئة

خطة العمل:

١ – أعطهم قليلاً من الانتباه.

٢ – التوضيح من أجل الدقة.

٣ – قل الحقيقة بلا رتوش.

٤ – أعطهم استراحة.

٥ – اكسر الدورة.

الفصل الثالث عشر

القنبلة اليدوية /الرمانة

- خير لك أن تصحح موقفك
- هدفك: السيطرة على الموقف
- خطة العمل
- لحظات عظيمة من تاريخ الصعبي المراس من الناس
- نحو وضع الخطط الإيجابية

الفصل الثالث عشر

القنبلة اليدوية "الرمانة"

كان مارك وماري متزوجين منذ خمسة عشر عاماً، غير انهما في الواقع لم ينعما بزواج سعيد إلا لمدة ست سنوات فقط من تلك المدة. وحيث إن الست سنوات الأولى من حياتهما الزوجية تميزت بالسعادة، فقد اتضح لهما أنه سيحكم عليهما بالعذاب لو استمرا معاً. وكان كل منهما مدركاً لهذه الحقيقة في داخله لكنهما استمرا معاً على مضض على الرجاء والأمل بحدوث معجزة. وكان يربطهما قاسم مشترك: إذ كان ينسحب كلما فقدت أعصابها. وكلما زادت انفعالاً كان يبتعد عنها انسحاباً. وكان كل منهما يشعر أنه وقع ضحية لسلوك الآخر .

وفي يوم من الأيام عاد مارك من عملة إلى البيت تعباً. وكان جل ما يتمناه قليلاً من السلام والهدوء وفرصة لرفع قدميه والركل إلى الخلف وينسى كل شيء وما إن دخل الباب حتى واجهته مارجي بقائمة من أعمالها اليومية ومن البلايا والمحن وطلبت منه أن يستمع. فقال لها مارك ببراءة: «استرخي يا عزيزتي. ما الذي تجنيه من الضغط على نفسك بسبب اهتمامات تافهة؟» إنك تعملين من الحبة قبة!»

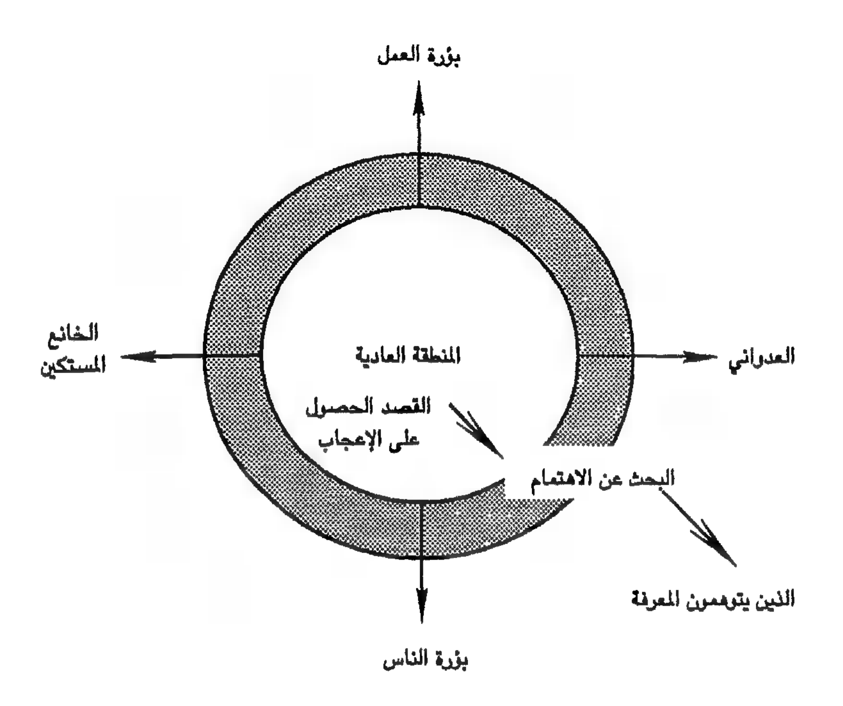
«أنا أعمل من الحبة قبة؟ عظيم جداً! هل تعتقد أنني أستعبد نفسي في العمل المنزلي طيلة يومي من أجل أن تأتي وتوجه لي لوماً!؟ إن أحداً لا يشعر بمعاناتي» وفكر مارك مع نفسه «لماذا تتصرف مارجي هكذا؟ وما الذي عملته لأنال منها كل هذا؟»

وعندما تتمزق جهود شخص يسعى لنيل الإعجاب بسبب عدم مبالاة شخص آخر، يتحول الشخص الأول إلى قنبلة. وعندما لا تلبي الرغبة يغدو لامفر من سلوكهم ويصبح جذب الانتباه حاجة ملحة. إن الانفجار وفقدان السيطرة على العواطف هي آخر الإستراتيجيات الدفاعية ضد مشاعر الإهمال. وإذا تراكمت عبر السنين فسوف تصبح خط الدفاع الأول.

ويحتجز بعض الناس شعورهم بالتفاهة لمدة عشر سنوات قبل الانفجار أما بالنسبة للآخرين فقد يغدو الانفجار حدثاً يومياً. وبعض الناس ينفجر بالغرباء بينما يوفر غيرهم الانفجار لأحبائهم. ولكل واحد نوبة غضب تنفجر إما عاجلاً وإما آجلاً. وإجمالاً يستطيع أي واحد سحب صمام الأمان من القنبلة فتصبح القنبلة على أهبة الانفجار وقد يكون الانفجار نغمة صوت أو نظرة غضب في وجه شخص آخر، أو ربما كانت كلمات تقال أو لا تقال، أو جانباً من الموقف نفسه. وإذا ما انتظرت طويلاً للتعامل معها، يفوت الأوان

وعند ذلك فإن أي شيء تقوله أو تفعله سيزيد الموقف تعقيداً، ذلك لأنه بعد دقائق من حدوث الانفجار فأنه يتحول إلى مسلسل من ردود الطفل.

وإذا حدث أن فقدت السيطرة على نفسك (كمراهق) أمام شهود فإننا على ثقة بأن الإذلال سوف ينسف رأسك ولن تستطيع التوقف عندئذ. إن الأشخاص القنابل (مجازاً) يكرهون أنفسهم بسبب سلوكهم في أثناء تصرفهم بذلك السلوك وبعد التصرف وعندما يخشون التصرف على ذلك النحو مرة ثانية. إن هذه الدورة التي لا تنتهي من كراهية النفس هي جهاز التوقيت الذي يولد الانفجار في القنبلة. وعندما تنفجر القنابل تترك منظر الانفجار، وفور ما يعرفون ما عملوه يبدؤون في الأمل أن تندمل الجراح مع مرور الزمن، والأمل في أن ينسى الشهود ما حدث. ولسوء الحظ فإن أحداً لا ينسى ما حدث. ولهذا، عندما ينجلي الدخان ويستقر الغبار وتعود القنبلة، تبدأ الدورة بالتحول إلى كتلة حرجة مرة ثانية. ومن الواضح أن الدورة المتطايرة تستطيع أن تحتفظ ببقائها إلى أن ينتهي منبه القلب نهائياً. وهذه هي إحدى الحالات التي يغدو درهم الوقاية فيها خيراً من قنطار علاج. ويجب أن لا تذهب إلى هذا البعد أو تحدث غالباً. ويجب عليك أن تتدخل بمجرد سماعك صوت الرعد الآتي من بعيد.



خيرٌ لك أن تصحح موقفك

إن أكثر ردود الفعل آلفه لدى الناس القابلين للانفجار هما (١) فجر القنبلة لمجرد التفجير، أو (٢) انسحب بهدوء وتجنّب القنبلة من مكان بعيد. ويعتمد كل من ردود الفعل لهذين على الاشمئزاز في بعض الأحيان وعلى الخوف في أحيان أخرى، وتشبه كراهيتك للناس الذين يكرهون أنفسهم عملية صب قليل من الغاز على النار المشتعلة، في وقت تدعو فيه الحاجة إلى الأفكار الباردة والعمل

الهادىء، وبدلاً من أن تقول لنفسك: «لست بحاجة إلى هذا أو لا أستحق ذلك» اغفر للرجل القنبلة لحظات جنونه المؤقتة، وإلا فإنه يصبح لزاماً عليك أن تعاني من المشاكل التي لم تستطع التسامح بشأنها، ويجب عليك أن تتوقف عن توجيه اللوم لهم بسبب ما يلومون هم أنفسهم على فعله، هذا إن شئت أن تكسر الدائرة. وكيف يغفر شخص عملاً لا يمكن غفرانه؟ استمر بالتنفس شهيقاً، ومع كل زفيرأخرج بعضاً من ردود الفعل المؤلمة المخزنة في صدرك، وإن كنت ترى الأشياء بلون أحمر دعها تتحول إلى اللون المريح الأزرق أو الأخضر.، أو حاول أن تكتب رسالة غاضبة تنفث فيها مشاعر الإحباط وخيبة الأمل.

تحذير: لا تبعث بتلك الرسالة، بل أحرقها حين تنتهي من كتابتها.

بعدئذ حاول أن تنظر إلى القنبلة بطريقة أخرى. لقد أخبرتنا امرأة حضرت أحد المنتديات أنه عندما كان رئيسها يصبّ عليها جامّ غضبه كانت ببساطة تتصوره كطفل صغير عمره سنتان بحفاظة قذرة ينفث غضبه، (وهذا التصوّر ليس ببعيد عن الواقع) وكانت تتعامل معه على هذا الأساس. وأعلمنا شخص آخر اشترك في أحد المنتديات بأنه كان يترنم بلحن موسيقي مضحك لكي ينزع الحافة السلوكية من القنبلة، متصوراً نفسه كما لو كان يطلي القنبلة

بطلاء من الكريم تماماً في وسط الانفجار.

هدفك: السيطرة على الموقف

إنّ هدفك هو السيطرة على الموقف عندما تبدأ القنبلة بفقدان تلك السيطرة، وعلى الرغم من أنه من المستحيل أن تمنع القنبلة من الانفجار عندما يسحب صمام أمانها، إلاّ أنّ القنابل تستطيع أن تمنع نفسها من الانفجار لو أتيحت لها الظروف المناسبة. وبمقدورك أن تهيىء لها تلك الظروف.

خطة العمل

الخطوة رقم (١) إجذب انتباههم

إنك لكي تجذب انتباه شخص ما عندما يفقد السيطرة على نفسه، عليك أن تناديه باسمه، وأن ترفع صوتك عالياً بحيث يمكن سماعه وسط الانفجار، ولوّح بيدك إلى الأمام والخلف، وإذا كنت لا تعرف اسمه، ناده باسم جنسه، مثل، يا سيدي أو يا سيدتي، وارفع درجة صوتك عالياً وليكن مسموعاً، فوق صوته، وتأكد من وديّة نغمة صوتك ولغتك، وعند مناداتهم لوّح بساعديك إلى الأمام والخلف لكي تجذب انتباههم.

الخطوة رقم (٢) صوّب إلى القلب

بين اهتمامك بهذا الشخص بقول ما يودّ سماعه، وبإمكانك معرفة سبب الانفجار عند الاستماع لذلك الشخص عن كثب. بعد ذلك انهج منهجاً عكسياً مع التأكيد على اهتمامك بهم، ولاحظ بأن العبارات الأولى المسببة للإحباط عادة ماتكون ذات علاقة بالظروف الحالية، ثم تنحرف بعد ذلك للدخول في عموميات هائلة أو الانتشار على مناطق لا صلة لها بالظروف الحالية.

ولنأخذ «جو» على سبيل المثال حين يقول:

«لم يسألني أحد عن المدة التي قضيتها في هذا العمل! ولا يهتم أحد بشعوري! إنها مشكلة العالم هذه الأيام! الإهمال! حتى الحكومة تقوم بالشيء نفسه! لقد انهارت البيئة! الجريمة! تماماً مثل أبي...».

ويمكنك أن تردّ على ذلك بالقول: «جو، جو، إننا مهتمون بك، ومهتمون أيضاً بالوقت الذي استغرقه عملك هذا!».

«لا أريد أن تشعر بهذه الطريقة! ويجب أن لا يشعر أحد بالطريقة نفسها.

يوجد سوء فهم للموضوع هنا! جو! جو! يجب أن لا تشعر بهذه الطريقة. إنّ هذا الأسلوب سوف يؤدي إلى تحقيق النتائج

المرجوّة، ذلك لأن الرجل/ القنبلة لا يرغب بالشعور بهذه الطريقة أكثر مما ترغب أنت.

ويوجد أمامك خيار آخر في العلاقة الشخصية. صوّب على كراهية النفس الداخلية بالقول:

«أحبك، وأهتم بك، ومن الأفضل أن تتخلص من ذلك الإحساس وتنبذه، ومن الواضح أنّ هناك ما يضايقك، وسوف نتعامل مع هذه المضايقات».

ومن المعروف أن قول الكلمات أمر سهل، لكن الصعوبة تكمن في تنفيذها، وربما كان آخر ما تودّ قوله للرجل/ القنبلة هو «من المفيد أن تخرج ذلك من نفسك» لكن القنبلة عادة ما تذهب بعيداً، فيصبح قول الكلمات الفارغة أفضل بكثير من السكوت.

الخطوة رقم (٣) أخفض درجة الكثافة

إذا كان قصدك حقيقياً فإنّ القنبلة سوف تسجل إصابة في القلب عن طريق إثارة مشاعر الغضب وإغماض العيون بسرعة. وهذا مؤشر جيّد على أنك قد أصبت العلامة، لأنه يعني أن الرجل/ القنبلة إنما يقوم بعملية تدقيق ليرى مدى حدوث الأضرار قبل أن يعود إلى صوابه، وسوف تقوم بتخفيض درجة صوتك وحدّته عندما

ترى هذا النوع من الردّ، وبإمكانك أن تحولهم من ذروة الانفجار إلى مستوى عادي من الحديث وذلك عن طريق الابتعاد عن الانفعال في أثناء حديثك.

الخطوة رقم (٤) انتهاء وقت السلوك الحسن

إنه من غير المفيد إطلاقاً أن تحاول إجراء محادثات معقولة عن سبب الانفجار طالما أنّ عقار الأدريلانين المنشّط للقلب مازال يجري حاراً في عروقهم، لذلك حان الوقت الآن لإقصاء الزمن، وترك الأمور تحظى بالبرودة. وسواء كان ذلك لمدة عشر دقائق، أو ساعة، أو يوم، أو أسبوع فهو ضروري للقيام بمتابعة ذات معنى للانفعال العرضي.

الخطوة رقم (٥) منع انفجار القنبلة

تعالج خطوة العمل الخامسة شؤون العلاقات ذات المدى البعيد، لذلك تعتبر أهم الخطوات في بحثنا، اكتشف مكان صمام الأمان في القنبلة وإياك أن تنزعه، وإذا استطعت أن تعرف من الذي ينزع صمام الأمان من القنبلة، عندئذ تحول دون نزع ذلك الصمام مرة أخرى، وبإمكانك أن تستفسر من الشخص/ القنبلة بشجاعة

عن الأسباب التي تدفعه إلى الجنون. وهذا يدل على قوة علاقتك بالشخص الذي ستسأله، ومن الأفضل أن تقوم باستفسارك في وقت هادىء، ومن أفضل الطرق للبدء في الاستفسار: طرح قصدك بهدوء ووضوح كأن تقول: «أريد أن أخفف من حدّة النزاع معك» ثم استفسر من الشخص المذكور عن الأسباب التي أدّت إلى غضبه «في المرة السابقة» استعمل أسئلة استيضاحية لكي تجعل أجوبة ذلك الشخص أجوبة دقيقة. ومن الأسئلة المفيدة مثلاً: «كيف عرفت متى تغضب؟» وإذا أجابك: «لقد جن جنوني لأنّ أحداً لم يصغ إلي» فلا تحاول أن تقنعه عكس ذلك. وربما علمت بأن الناس كانوا في الحقيقة يستمعون إليه، ولكن بالاستناد إلى قوله يتّضح أنه لم يدرك أنّ الناس كانوا يستمعون إليه. لذلك، أسأله بلطف.

«كيف كان بإمكانك أن تعرف بأنّ الناس يستمعون إليك؟» وربما كان جوابه، عندما لا يجلس الناس هناك، عندما يجيبون!».

ومن المؤكد أنك تريد أن تستفسر: «ماهو الجواب الذي كان يمكن أن تحصل عليه من الناس في أثناء إصغائهم؟» لا تأخذ الأمور على علاتها وكن دقيقاً، ويمكنك أيضاً توخّي الدقة حول مايمكن أن تقدّم من مساعدة لو خرجت الأمور في المرة القادمة عن خط سيرها.

كان للورا مدير يتميّز غيظاً إلى حدّ الانفجار في حالات

متكررة، وكان غيظه في معظم الأحيان لا يمتّ له بصلة، وقد استبدّ بها شعور سيء لأنها لم تكن تعرف كيف تساعده. ثم جاء يوم جمعت فيه شجاعتها وقالت: «كيف أستطيع أن أعينك في أوقات نفاد صبرك وغضبك؟» فقال لها عن غير قصد: «فقط اخرجي من مكتبي، وتجاهليني واعملي مايحلو لك من عمل».

لم تستطع أن تصدّق كلامه! وبعد سنة من المحاولات العصبية والمجنونة التي بذلتها لكي تساعده، اتضح لها أن المساعدة التي يريدها هي أن يترك منفرداً.

وربما اكتشفت أنك لست ذلك الشخص الذي ينزع صمام الأمان من القنبلة، وإذا كان نازع صمام أمان القنبلة شخصاً غيرك من الموجودين في المكتب، فإنّ الحل لذلك هو التدريب على إنشاء فريق، وخلق الصلة بين أفراده، وحلّ الخلافات فيما بينهم. قد يكون نازع صمام الأمان في البيت عند حدوث الانفجار في المكتب، وفي هذه الحالة فإنّ مساعدته على معرفة الفرق وكذلك نتائج فشله في فهم الفرق، تصبح أمراً مفيداً.

وبغض النظر عن سبب الانفجار، فإذا رغبت باستثمار بعض الوقت يومياً للاستماع بنشاط إلى الصعوبات التي يواجهها ذلك الشخص، ثم أقنعته بالحديث بدل الانفجار، فإنّ التأثير سيكون بالتأكيد إيجابياً ولو جاء التأثير بطيئاً، وستتمكن من تخفيف حدّة

التوتر في سلوكه. وعلى الأقل ستكون أحد القلة من الناس الذين لا يفقد ذلك الشخص صبره أو يصاب بالجنون عند التعامل معهم.

لحظات عظيمة في حياة الصعبي المراس من الناس

كانت شيت ودافيد رجلي أعمال شريكين في إحدى المؤسسات الإبداعية في شيكاغو، وكانت الأفكار الجديدة هي شريان الدم الذي يغذّي حياة شركتهما، مع ذلك كان العمل في اجتماعات الشركة يشبه ساحة حرب يمثل فيها شيت دور القنبلة بينما يمثل دافيد دور الدبابة. وفي إحدى لحظات الهدوء ذات مرة سأل دافيد (الدبابة) شيت (القنبلة) ماهو أكثر ما يزعج شيت من العمل معه، فأجابه شيت: لأنّ دافيد لا يتقبل أفكاراً جديدة، وقد أزعج ذلك الجواب ديف كثيراً، لأنه كان يشعر أنه منفتح كثيراً على الأفكار الجديدة، وقد شجعه ذلك الجواب على الدخول مع شيت في جدل بأنه كلما تقدّم بفكرة جديدة، كلما وجد ديف عيباً بها. وقد شعر شيت/ بأن ديف / الدبابة كان يخفق في تقدير قيمة الفكرة.

وفجأة أضاءت مصباح كهربائي رأس ديف، وعرف بأن شيت كان بصدد الحصول على التقدير والإعجاب وبأنه (أي ديف) كان بصدد إنجاز العمل، ومع مرور الوقت تراجع ديف عن موقفه إلا

عن بعض الخلافات التي كانت تحدث في أوقات متباعدة. وفي وميض من الوضوح عرف بأنه كان يخزّن أفكار شيت في عقله (عقل ديف) ليرى جدواها في المستقبل، ثم يعود بها مع تقرير يقول بأن تلك الفكرة لم تؤد غايتها. ولم يكن يهدف إلى تشويه الفكرة، بل إلى تجسيدها بعد إزالة العوائق منها، وكان ديف كلما أحبّ فكرة سرعان ما يقوم بتفحّص المشاكل المتأصلة فيها، وحيث إنه كان يهدف إلى إنجاز العمل، فقد تجاوز إعطاء شيت ما يستحقه من الاعتبار. لقد لاحظ ديف الآن أن هذا الموقف سوف يؤدي إلى سحب صمام الأمان من شيت! لذلك حاول ديف أن يسيطر على شيت باستعمال سلوك الدبابة، وهكذا تحولت جلساتهم بسرعة إلى ساحة حرب.

وعندما عرف ديف طبيعة المشكلة وجد طريقة لحلها. وقد تعلم أن يتمهل عمداً عندما كان شيت يطرح فكرته. فكان يقول: "شكراً يا شيت، هذه فكرة هائلة"، ثم ينتظر إلى أن يتم تسجيل ثنائه في نفس شيت ويقول: "إذن دعنا نحدد الخطوة التالية من أجل وضع فكرتك موضع التنفيذ. هل هناك بعض العقبات التي يتعين علينا تجاوزها؟".

بادىء ذي بدء تآلف ديفيد مع رغبات شيت للحصول على التقدير والإعجاب، وتحدث معه عن قصده في تجسيد الفكرة

بعد إزالة الشوائب منها. فبواسطة استعمال براعته لإنجاز العمل أبرز ديف هذه الخطة وطبقها وأظهرها للعيان وقد أدت مفعولها! كذلك أدى ذلك التغيير الصغير لإزالة معظم الخلافات العالقة بينهم.

قوة وضع الخطط الإيجابية

عندما قرر مارجي ومارك أخيراً البحث عن علاج للمحافظة على زواجهما حددا موعداً مع أحد أقربائهما من المستشارين.

وبدأت مارجي الجلسة بعبارات عامة غاضبة: "إنه لايحبني. وعندما تظهر صعوبات جديرة بالمعالجة، أتعامل معها وحدي" ولسوء الحظ كانت هذه الفكرة تغيظها وتدفعها إلى المزيد من حالات الانفجار.

فردّ عليها مارك قائلاً: "إن تصرفاتها هستيرية وخارجة عن سيطرتها!" وتبين عند ذلك أن المعركة كانت على وشك الانفجار في عيادة الدكتور فقال لها: "يا مارجي ومارك توقفا عن الحديث. لكل منكما حجج منطقية جديرة بالاعتبار، وأنا موجود هنا لهذه الغاية.

وأشار الدكتور إلى أن مارك ومارجي بحاجة إلى إعادة تأطير سلوكهما الذي يكرهه كل منهما في الآخر. وكانت مارجي أكثر حساسية في المشاكل التي تعتري علاقتهما ولايمكن تجاهلها. ومن المعروف أن تلك المشاكل سوف تتفاقم مع مرور الزمن وتغدو أضعاف أضعاف حجمها إن لم تعالج دائماً من قبل الزوجين. وبالتالي، فإن هذه المشاكل المؤجلة تصبح أداة لتفجير الاتساق والانسجام في أي لحظة، وبدون إشارة تحذير الانسجام كان مارك سيظل بمنأى عن معرفة ما حدث إلى أن ينهض من نومه ذات يوم ويكتشف أن العلاقة قد انتهت. وبالنظر إلى الموضوع بهذه الطريقة استطاع مارك أن يرى فائدة انفجار مارجي وخروجها عن طورها.

إن القصد الذي هدف إليه مارك من خلال تراجعه بهدوء هو حماية مارجي من أذى كلامه. وكان مارك يعتقد اعتقاداً جازماً بأنه لايمكن استرجاع الكلمة عند خروجها من الفم لأنها تسبب الأذى فور خروجها. لذلك فضل البقاء هادئاً عندما يثور غضبه وذلك لكي يتفهم حقيقة شعوره عندما يتحدث حديثاً بناء. وعندما نظرت مارجي إلى مارك من هذه الزاوية استطاعت أن ترى الفوائد التي نتجت عن تراجع مارك بهدوء.

وعندما غادر مارك ومارجي عيادة المستشار تغيرت أمور

كثيرة في حياتهما كان أكثرها إثارة التغير المدهش الذي طرأ على فهم كل منهما لشعور الآخر. وعندما كان الغضب يستبد بمارجي كان مارك يعتبر ذلك إشارة تحذير لتغيير سلوكه بما يعزز محبته لزوجته بدل أن ينعتها بالهستيرية. وكان يقول لها: "أتمنى ألا يستبد بك شعور الغضب، لذلك دعينا نتحدث" إن هذا الكلام هو ما تريد القنبلة سماعه بالضبط، وقد ساعد ذلك مارجي على تهدئة نفسها. وعلى المدى الطويل تمكن مارك بسلوكه الجديد من تحطيم اعتقاد مارجي الخاطىء بأن مارك ما كان يريد أن يعالج علاقتها، كما تمكن من منع حدوث المزيد من الانفجارات.

وفي تلك المرات التي كان مارك يلجأ فيها للانسحاب كانت مارجي تتوقف عن التفكير بإحباط وتتوقف عن القول: "إنه لايحبني، وبدلاً من ذلك كانت تقول لنفسها: "إنه يحبني، ولايريد أن يؤذيني بكلمات غضب، وفي الغالب فإنه يحتاج إلى وقت لمعرفة هذه الحقيقة". لقد ساعدها ذلك النوع من التفكير على البقاء في حالة هدوء، كما قالت: "لِمَ لمْ تأخذ ذلك في الاعتبار لبعض الوقت، وسوف نطرحه للحديث هذه الليلة".

ملخص عاجل

عندما يتحول أحد ما إلى قنبلة

هدفك: السيطرة على الموقف

خطة العمل:

١ - اجذب انتباههم.

٢ - صوّب إلى القلب

٣ - خفض حدة التوتر

٤ - وقّت للسلوك الحسن

٥ - امنع انفجار القنبلة.

الفصل الرابع عشر

الشخص العدمي

- خير لك أن تصحح موقفك
- هدفك: الالتزام بما يمكن عمله فقط
- لحظات عظيمة من تاريخ الصعبي المراس من الناس

الفصل الرابع عشر

الشخص العدمي

في أحد الاجتماعات طلبت الآنسة روكلين (مديرة مبيعات المنطقة) أن يتطوع أحد للعمل مع جامي على تنسيق العرض المزمع تقديمه إلى شركة أفيكس خلال مدة أسبوعين. وعندما تفحّصت وجوه الموظفين لتتبيّن ردّ الفعل، وقعت عيناها على تيري التي كانت تبتسم ابتسامة سمجة، وتنظر حولها إلى الموظفين الآخرين، ثم تطوّعت للقيام بالمهمة، وقد تحدّد موعد غداء عمل لمناقشة التفاصيل، لكن تيري اتصلت مع جامي في اللحظات الأخيرة قبل موعد الغداء وطلبت منها إلغاء الموعد. فقالت لها جامي: «اسمعي يا تيري، لماذا لا نناقش الموضوع على التليفون إن كان هناك مشكلة؟» فأجابتها تيري مكرهة: «هذا جميل، إن كنتِ تودين ذلك!» بعد ذلك وافقت تيري على أن تقوم بجمع المعلومات المطلوبة من الدوائر الأخرى وتحويل تلك المعلومات إلى وثائق ومخططات شفافية حسب متطلبات العرض، بينما تقوم جامي بتجهيز العرض تمهيداً لتقديمه. وبعد أسبوع اتصلت جامي مع تيري قائله، «وكيف تسير الأمور؟» فأجابت تيري: «على ما يرام.» وسألتها جامي: «هل حصلت على المعلومات من دائرة الحسابات؟» وردّت تيري: «نعم،حسناً، أظن أني سأتحدث مع

أحد منهم عن ذلك إما اليوم أو غداً.»

وفي اليوم المحدد لتقديم العرض جاءت جامي إلى المكتب بمظهر جميل مرتدية لباساً أنيقاً يليق بالمناسبة. وجاءت الآنسة روكلين إليها لتذكرها بأهمية ذلك العرض متمنية لها التوفيق. فاستمرت جامي في النظر إلى ساعتها، حيث كان مفروضاً أن تجتمع مع تيري في الساعة الواحدة، أي: بعد عشر دقائق من تلك اللحظة، لكن تيري لم تأتِ. وفي الساعة الواحدة والنصف قررت الذهاب إلى مكتب تيري بدلاً من انتظارها.

وعندما وصلت إلى مكتب تيري وجدتها منحنية على جهاز الكمبيوتر ومشغولة بالطباعة. فقالت لها: «مرحباً يا تيري، ماذا تعملين؟ لقد كان مفروضاً أن نتقابل منذ خمس دقائق. لا تقولي لي إن هناك تعديلات يجب عملها في اللحظة الأخيرة»

وردت عليها تيري قائلة: «آسفة يا جامي، لقد نسيت الوقت المحدد، ولا يوجد تغييرات. إنني أقوم بعمل «إلى فرانك» في قسم الشحن، لأنه مرهق وبحاجة إلى المساعدة. وهل بإمكاننا أن ننتظر لعدة دقائق؟».

فردت عليها جامي قائلة: «هل تقولين فرانك في قسم الشحن!؟ «عدة دقائق؟! اسمعي يا تيري! يجب علينا أن نذهب الآن

وإلا تأخرنا عن موعدنا. أين العرض؟» واستدارت تيري ووجهت مكتبها المغطى بالأوراق وبدأت تخلط بينها. «آه، هذه إحدى الأوراق، آه، هذه ورقة أخرى.» وأخذت تسحب الأوراق التي كان بعضها مشوهاً، ورقة بعد أخرى.

وفغرت جامي فاها دهشة وهي تنظر للأوراق وقالت: "تيري، هذه الأوراق عبارة عن مسودات أولية. أين المخططات الشفافة؟"

"آسفة يا جامي، لم تسنح لي فرصة لعمل المخططات، لأن دائرة ماري هي الآن تحت إعادة التنظيم وأنت تعرفين وضع تلك الدائرة في مثل هذه الحالة. ولذلك أجرؤ بالضغط عليهم. عند ذلك سقطت جامي على كرسي الضيافة. وفجأة شعرت بالمرض. لقد كان مفروضاً أن تغادرا في مدة خمس دقائق وإلا فات الوقت على تقديم العرض. وكانت تيري تتحدث بكلمات غير مسموعة. وفجأة رأت وجه الآنسة روكلين والرجل المسن، ففكرت: «ماذا أعمل الآن.»

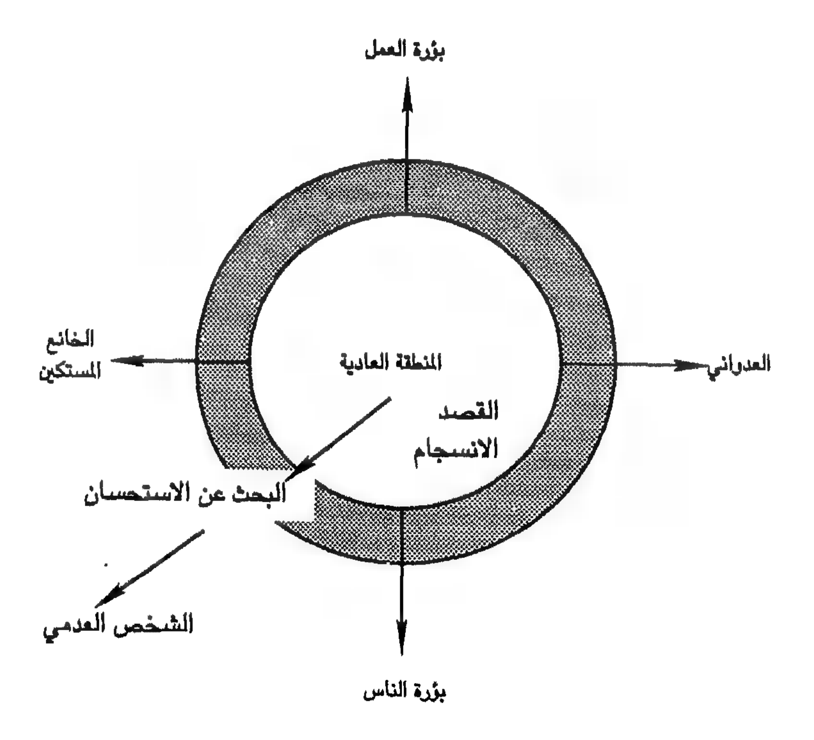
إن تيري، بموافقتها على تنسيق العرض، أعطت وعداً من الصعب تنفيذه. وكانت رغبتها للانسجام مع الآخرين من الموظفين وإسعادهم، وخصوصاً الآنسة روكلين رغبة غامرة، لكنها لم تأخذ في الاعتبار ما قد يسفر عنه ذلك العمل من نتائج. ومثلها مثل غيرها من إمعات الناس، واجهت تيري اهتمامات الأقوياء من الناس

باهتمام ضعيف، مما يدل على أنها كانت تفتقر إلى تنظيم جعلتها مع معظم الأعمال. إن الإمعات من الناس يحملون أنفسهم مالا طاقة لهم به عندما يسيّرون حياتهم وفقاً لرغبات الآخرين من الناس. وفي بعض الأحيان يفتقر الإمعات إلى الأفكار الواضحة التي تساعدهم على متابعة ما التزموا به من عمل حتى الإنجاز، ذلك لأنهم لم يضعوا ذلك العمل تحت مجهر التحليل قبل موافقتهم على القيام به. وهم في غالب الأحيان (ليس في أقلها) لا يفكرون في الحد الأدنى من التبعات التي تسفر عن قول شيء وعمل شيء آخر. وكل ما يعرفونه: أنهم يجب أن لا يرفضوا (يقولوا لا) أي طلب يوجهه إليهم شخص آخر. ولهذا فإنهم يلزمون أنفسهم بما هو فوق قدراتهم من أجل إسعاد الناس والتكيّف بينهم والانسجام معهم.

ويأمل الإمعات من الناس أن يكون لتصرفاتهم (سلوكهم) أثر مدهش لكونهم أناساً طيبين، لكن ينتابهم إحساس مرعب حين يدركون أن تلك التصرفات قد أخفقت في تحقيق غاياتها، أضف إلى ذلك أنهم لا يحسّون بالمسؤولية لعدم متابعة عملهم حتى مرحلة الإنجاز نظراً للظروف الخارجة عن سيطرتهم -الظروف التي أسفرت عن حدوث المشكلة، وبدلاً من ذلك فهم يلجأون إلى انتحال الأعذار وتقديم الإيضاح على أمل أن يغطّوا فشلهم في الوفاء بوعودهم.

وعندما تبدو مستاءً من تصرفاتهم في بعض الأحيان، فهم

يحافظون على مظاهر الدماثة في خارجهم، ويظلّ الرعب الصامت يغلي في داخلهم، ومن طبيعتهم أنهم لا يسيئون لأحد حتى أولئك الذين يغضبون منهم، ويقوم الجزء الانسجامي منهم بمنع الجزء المتبقي من تلك الفئات من قول الحقيقة المرّة. وحتى لو نجحت في الحصول على اعتذارات منهم وعلى وعود بعمل الأفضل في مرات قادمة فإنّ ذلك لا يضمن وجود نوايا صادقة لديهم لعمل ما يقولون.



خير لك أن تصحح موقفك

حين تأخذ من الإمعة حقيبة من الوعود الفارغة، فإنك تشعر بأنك قد تعرضت إلى عملية تخريبية وتشعر بعد ذلك برغبة جامحة في التصدّي لهم، هذا مع أن توجيه اللوم إلى الإمعة ووضعه في موقف حرج سوف يؤدي إلى نتائج عكسية وهو إطالة أمد سلوكه. وفي لحظة الانفعال (وبعيداً عن الرغبة في الانسجام) فإن هذا النوع من الناس يبذل الجهد ليقول كل مامن شأنه أن يرضية، حتى لو أدى ذلك إلى إلزام النفس بأعمال غير واقعية. وإذا ما أدت المواجهة إلى إغضابهم عند ذلك يكظمون الغيظ ويلجأون إلى سلوكيات عدوانية

الخط الأدنى: إن أحداً لن يفي بوعده لو عرف أنه سيندم على ذلك.

وربما تعيّن عليك أن تغوص بعيداً في أعماق قلبك تجد فسحة للعناية بالآخرين. وإن الناس الذين يهدفون للانسجام مع الآخرين ويضعون ذلك الهدف في مقدمة أولياتهم يعرفون إلى حد ما متى تكون اهتماماتك شيئاً آخر غير الهدف إلى إنشاء العلاقات، وسوف تحتاج أيضاً إلى قدر كبير من الصبر عن التقابل مع الإمعة. والشخص الإمعه يفتقر إلى المهارة في مجال التنظيم، لأنه غير مؤهل

لمعرفة النقص في سلوكه، وغير قادر على عمل أي شيء من أجل تصحيح موقفه. وتذكر دائماً أن بإمكانك تغيير المستقبل لو ساعدت الإمعه على تطوير مهاراته في العمل. وسوف تحتاج كذلك إلى قدر كبير من الصبر عند التعامل مع الشخص الإمعة. وحاول أن تعرف بأن الإمعة يعاني من نقص كبير في المهارات في الجانب التنظيمي من حياته، وغير مؤهل لمعرفة ذلك النقص ولا هو قادر على عمل أي شيء لوضع الأمور في نصابها. وتذكر دائماً أنه بمقدوررك تغيير مستقبله وذلك بمساعدته على تطوير مهاراته في العمل. وسوف يثبت ذلك الشخص في الوقت المناسب انه أحسن أعضاء الفريق الذي ترنو إليه وذلك بواسطة الصبر والمساعدة الهادفة.

هدفك: الالتزام بما يمكن عمله فقط

إن الهدف هو إقناع الإمعة بأن يلزم نفسه فقط في حدود طاقاته، وإقناعه، أيضاً بأن الأمانة في القول والعمل هي الطريق التي تؤدي إلى السلامة، إضافة إلى تعليمه إستراتيجية تنظم الأعمال وتقوية العلاقات مع الناس. وكما ترى فإن هناك هدفاً مماثلاً للتعامل مع الشخص المتردد الذي يملك العزم على إثارة المشاكل، ويتجنب الدخول في المواجهات ويخجل من التورط في النزاعات، وكثيراً ما يخيب آمال الناس به. والفرق بين الإمعة والمتردد هو أنك تستطيع أن

تستشف بسهولة مظهر القرار عند الإمعة. لكن الصعوبة تكمن في جعله يعمل ما يقول، وأن يلزم نفسه فقط بما يستطيع عمله ويمكن للآخرين الاعتماد عليه.

الخطوة رقم (١) الأمانة هي طريق السلامة

اجعل من بيئة الحديث بيئة آمنة لكي يتمكن كل منكما من تقدير إمكانية المحافظة على الوعود التي تعطى مستقبلاً. اجعل الحديث مريحاً بما فيه الكفاية بحيث تتمكن من بحث أسباب الغضب والخوف بهدوء، وتحدث معه حديث صديقين يناقشان معاً موضوعات الاهتمام والاعتبار. تحلَّ بالصبر حتى لو أدى الأمر إلى إطالة أمد الحديث أو عقد عدة جلسات في أوقات أخرى.

إن المفتاح إلى الأمان هو تآلف غير لفظي وتوكيد لفظي.

اتصلت جامي مع تيري بعد أسبوع وأخبرتها كم استنفدت من الوقت للتغلب على الغضب والتخلص من الإحباط الذي نتج عن إلغاء تقديم العرض. لقد اعتقدت جامي أنه كان من دواعي الأهمية لتنظيم مستندات العرض بالتنسيق مع تيري. وحيث إنهما كانتا تعملان في فريق واحد فإنه يتعين عليهما أن تتعاملا مع بعضهما مستقبلاً. وقالت لها جامي: «هل يناسبك هذا الوقت للحديث يا تيري؟» فأجابت تيري بخجل: «نعم إنه يناسبني كأي وقت

آخر، على ما أعتقد.» واستطردت جامي قائلة: "أنا أحبك يا تيري، لأنك صديقة وكثيرة الاهتمام، وأعتقد أننا بإمكاننا أن نعمل معاً بشكل جيد. ومنذ أن ألغي عرض شركة أفيكس أحسست بضرورة الحديث معك، وإلا سوف تعاني كل منا بالشعور بعدم الطمأنينة تجاه الأخرى.» إن هذا النوع من حديث الناس الهادف يدور حول الأحاسيس. وإن التحدث مع الشخص الإمعة كزميل في الفريق أو كصديق، ثم التحدث عن مستقبل العلاقة أولاً، سوف يزيد من مقدار الطمأنينة، ويساعد على إدخال مشاكل الماضي في الحديث.

«إنني على يقين بأنك عزمت على مساعدتي على سحب المعلومات اللازمة لتقديم ذلك العرض (الاعتراف بالنيّات الإيجابية) وأعرف أيضاً أن هناك عقبات قد اعترضت سبيل عملك. وكانت مشكلتي تتمثل في عدم معرفتي بما كان يحدث إلا بعد فوات الأوان على المساعدة التي كنت أتطلع إليها».

«وإذا تمكنا من الاعتماد على علاقتنا، فإني أعتقد أن علينا توخي الأمانة والصراحة الواحدة مع الأخرى. (الأمانة طريق السلامة) وراقبت جامي تيري عن كثب وانتظرت جواب تيري بهدوء.

«طبعاً أنا آسفة جداً لما حدث في الأسبوع الماضي، لكنها لم تكن غلطتي وأعتقد أنك تفهمين الموقف.»

وأومأت جامي برأسها موافقة وقالت: «أنت على حق. أنا لا أفهم ماذا حدث، لكنني أريد أن أفهم. أريد أن أرى ما حدث معك عن كثب، وأقدر مدى الاستفادة منه مستقبلاً.»

تأكد أن كل لحظة تقضيها في حديث صريح مع الشخص العدمي هي استثمار في المستقبل. وعندما تصبح علاقتك به أكثر طمأنينة سيتبين لك مشاعره الحقيقية بأسرع وقت. وبهذه الطريقة سوف تضع نهاية للتخريب وخيبة الأمل، وتصل إلى مبتغاك والإفراج عن النفس.

الخطورة رقم (٢) تحدث بأمانة

إذا تبين أن الشخص العدمي غاضب وممتعض لسبب ما، وإذا صدقت الأعذار التي ينتحلونها سواء كانت تلك الأعذار مبررة أو بالعكس، فإنه يتعين عليك أن تشجعهم على الحديث عنها معك، واسمع كلامهم دون اعتراض وبدون القفز إلى النتائج أو اتخاذ موقف عدواني، ثم غير مجرى الحديث وتوخَّ التوضيح. وتأكد من الثناء على أمانتهم وإشعارهم بتقديرك واستحسانك لتلك الأمانة.

« تيري، ساعديني على معرفة ماحدث خلال الاسبوع الماضي، وما الذي منعك من تجهيز المعلومات المطلوبة في الوقت

المحدد؟»

«لقد قصدت فعلاً أن أجهز تلك المعلومات، لكني لا أعتقد أن ذلك كان من مسؤولياتي. لقد كان العديد من الحضور في الاجتماع ممن يستطيعون تقديم العون. لكن يبدو أنه يجب علي وحدي أن أقوم بعمل كل شيء!»

أومأت جامي برأسها دليلاً على أنها فهمت، وقالت: «يا إلهي، أن هذا الأمر مخيف. نعم، لقد كان هناك العديد من الناس في الاجتماع ممن يقدرون على مدّ يد العون. لكن هل أحسست بهذه الطريقة حين تطوعت للقيام بالعكل؟» وهل طلبت المساعدة من أي أحد آخر؟».

"حسناً، ليس بالضبط، لقد بدأت فعلاً بعمل الكثير مما كان مطلوباً، وبعد ذلك تبين لي الكثير من الأشياء غير المتوقعة، لقد كانت دائرة ماري تمرّ في مرحلة إعادة التنظيم ولم أجد الجرأة للضغط عليها. ثم جاء فرانك يطلب المساعدة نظراً لضغوط العمل الواقعة عليه، وأنّى لي أن أرفض طلبه؟".

ولجأت جامي إلى عدم التسرّع في مواجهة أعذار تيري، وبدلاً من ذلك أومأت برأسها مرة أخرى دليلاً على الفهم وقالت: "إذن لم يكن لديك وقت كافٍ بالمرة لعمل العرض؟ لكن لماذا لم تعلمي

الآنسة روكلين أو تعلميني عن ذلك؟". "حسناً، لأني لم أرد أن أخيّب أملك، وأنت تعرفين ذلك؟".

"يا تيري، يبدو لي أنّ أحداً غيرك ما كان يعرف بما يحدث معك! ولا عجب إذا كنتِ منهمكة في أعمال أخرى، وشكراً لإعلامي عن ما كان يجري معك، وأنا أقدّر فعلاً صدقك معي".

وتلاحظ هنا أن جامي قد شكرت تيري على صدقها بدلاً من الإسراع في التعبير عن شعورها في الأشياء مما قالته تيري، ومن المهم دائماً أن تثني على الحديث الصادق عندما تتحدث مع الشخص الإمعة، حتى يستمر في توخّي الصدق في أثناء حديثه معك مستقبلاً.

الخطوة رقم (٣) علمهم كيف يخططوا

عندما تستمع إلى وجهة نظر شخص إمعة سيتضح لك جلياً لماذا لا تقدر على اعتبار كلمة "نعم" منهم كجواب نهائي. لقد حان الوقت لنهيء لهم الفرصة من أجل أن يتعلموا. وحيث إن تعلم التخطيط يأتي من الخبرة، فإنّ هذه هي الفرصة المناسبة لتغيير التاريخ مع الشخص الإمعة من أجل خلق خبرة إيجابية للمحافظة على الوعد في الماضي.

"تعرفين يا تيري أن أحد أهم أسباب بقائنا أعضاء فريق

أو أصدقاء (بالنسبة لي على الأقل) هي معرفتي بأن أصدقائي يستطيعون الاعتماد علي... وبأني أستطيع الاعتماد عليهم. فكّري فقط بمدى تأثير الوفاء بوعودنا كل للأخرى على صداقتنا وعملنا معاً، واسمحي لي أن أسألك هذا السؤال: إذا عدنا بذاكرتنا إلى اجتماع الموظفين الذي عقد قبل ثلاثة أسابيع فما الذي ستعملينه خلافاً لما تمّ عمله فعلاً؟" ومع أن الأجوبة كانت واضحة ومعروفة بالنسبة إلى جامي، إلا أنها لم تكن كذلك بالنسبة إلى تيري، لذلك قامت جامي بمساعدة تيري على أن تعلم بأنه كان أمامها خيارات أخرى، لكنها لم تستغلها. مثلاً، كان بإمكانها أن تقول في أثناء الاجتماع الأصلي: إنه باستطاعتها أن تكون واحدة من الفريق المسؤول عن إعداد وتجهيز العرض الذي كان سيقدّم إلى شركة أفيكس، لكنها لا تستطيع أن تقوم بجميع ما يتطلبه ذلك العمل، وكان بإمكانها أيضاً أن تتصل مع الآنسة روكلين فور ما شعرت أنها مغمورة بالأعمال وتطلب منها تقديم المزيد من المساعدة، أو لا تتطوّع للقيام بهذا العمل أصلاً، وحيث إنها لم تملك الجرأة للضغط على الحساب بسبب إعادة التنظيم كان يجب عليها إخطار جامي كي توجه لهم مثل ذلك الضغط بدلاً من تأجيله لوقت متأخر، كان هناك الكثير من الخيارات عندما اتّضح السبب لاستعمالها، إنّ الواقعية وطلب المساعدة هما عملان من أعمال الفريق والصداقة.

وباستعمال الخبرة السابقة كقالب (كمثال) يمكنكما أن تعودا إليها معاً وتتصلا بالعمل كما لو كان سيحدث مستقبلاً، ماهو الحافز الذي كان مفقوداً؟ ما الذي كان يمكن عمله خلاف ذلك؟ كيف كان يمكن التعامل مع الموقف بوسائل أخرى؟ إنّ مساعدة الشخص الإمعة تتطلب التركيز على خطوات العمل الموضحة والعملية الضرورية لإنجاز ذلك العمل. إنّ الناس الذين يسعون إلى الانسجام مع الآخرين نادراً ما يتهافتون على إسعاد غيرهم إلاّ إذا تبيّن لهم أهمية عمل ذلك. تأكّد من التعامل مع الأعذار التي انتحلوها في الماضي بسبب رنين جرس الهاتف، وعن إلهاء الناس لهم، وعن وجود الكثير من الأعمال التي منعتهم من تنفيذ وعودهم وهكذا دواليك...

وإذا ما أصبت بالإحباط من جرّاء معالجة عدم الوفاء بالالتزامات، فربما تكون قد استعملت نشاطك للتصرف بشعور من الإحباط.

الخطوة رقم (٤) اضمن الالتزام

عند نهاية المباحثات قدّم الشكر للشخص العدمي على بحث المشكلة معك، ثم اسأله: "ماذا ستفعل خلاف ذلك في المرة القادمة لو أعطيتني وعداً وعجزت عن تنفيذه؟" وعندما تتسلم الجواب، تابع الموضوع معه ثم أكّد على الالتزام.

ونعرض فيما يلي خمس وسائل للتأكيد (لضمان) الالتزام ومتابعته.

- اطلب منهم كلمة شرف.

إنّ أبسط هذه الوسائل هي أن تطلب من الشخص العدمي أن يدعم التزاماته بكلمة شرف. انظر في عينيه وقل: "الآن، هل أعتبر كلمتك كلمة شرف لإنجاز ذلك العمل بغض النظر عن أي معوقات؟" وعندما يعطي الناس كلمة شرف فإنّ ذلك يعتبر التزاماً ذا مستوى أعمق من قول كلمة مثل كلمة "نعم".

- اطلب منهم اختصار الالتزام:

اطلب من الشخص العدمي أن يكرر لك باختصار ما سيقوم بعمله مع إيضاح التفاصيل. "أريد أن أتأكد بأن كلاً منا يفهم كيف سيتم هذا العمل.. هل من الممكن أن تصف لي ماذا ستعمل ومتى؟".

- اطلب منهم كتابة تعهداتهم:

لكي تساعد الشخص العدمي على تذكير الالتزام، اطلب منه أن يكتب تعهداً خطياً بذلك قبل أن يغادر المكان، وإن يكتب لك خطة تنفيذ العمل. إن معظم الناس المنظمين يوافقون على وجود شيء ما بخصوص العمل المادي المتعلق بكتابة الالتزام الذي يسهّل

الذكرى على المرء والعمل بموجبها.

- التكهّن بالموعد النهائي.

"سوف يكون العمل جاهزاً على مكتبي الساعة (١٠:٢٣) العاشرة وثلاثة وعشرون دقيقة صباحاً، من يوم الأربعاء، إنّ التكهّن بالمواعيد النهائية يقف دائماً في الذاكرة كونها أموراً غير عادية.

- حدّد النتائج السلبية:

إن الأسلوب الخاص هو تحديد النتائج السلبية التي تسفر عن عدم القيام بالالتزامات. وإن وصفك لتلك النتائج سوف يكون ذا فعالية أكبر إذا وضعت ذلك الوصف على أساس علاقتك مع الناس وأخذ تلك العلاقة بعين الاعتبار. "الآن دعنا نتصوّر أنك لم تستطع إنجاز ذلك العمل في الساعة العاشرة وثلاثة وعشرين دقيقة من صباح يوم الأربعاء كيف سيشعر كل من كان يعتقد عليك؟".

الخطوة رقم (٥) قوِّ العلاقة

أخيراً، عندما تتعامل مع الناس الذين يسعون للانسجام مع غيرهم بشكل عام، وخصوصاً أولئك الذين كانوا يتميزون بالصعوبة في الماضي. انظر إلى كل تفاعل على أنه فرصة لتقوية العلاقة، اعترف بعدد المرات التي تصرف خلالها الإمعات من الناس

تصرفاً أميناً معك حول الشكوك والاهتمامات. سلّط الضوء على الالتزامات التي تم إنجازها، وتوخَّ العناية حول الوعود المنكوثة.

وما زال هناك عدد من المرات التي يتخلّف فيها العدمي عن الوفاء بوعده، ذلك لأن تنظيم العمل والوقت هي مهارات يتعلمها الناس مع مرور الزمن ومن الممارسة. ونحن نوصي بأن تعالج الوعود المنكوثة بعناية. وعندما تخبر الناس عن أخطاء ارتكبوها فإنهم يميلون للدفاع عن أنفسهم. وبدلاً من ذلك عليك أن تأخذ أخطاءهم ووعودهم المنكوثة كفرصة لكي تساعدهم على تطوير مهاراتهم إلى الأفضل، أن تصحح أخطاء شخص ما بفعالية فذلك من الوسائل التي تؤدي إلى تقوية العلاقات بين الناس. ونبيّن تالياً كيف يمكن عمل ذلك:

- قل لهم عما عملوه، وصف لهم ماحدث بقدر ما تستطيع من الوضوح. لا تقل لهم عن رأيك، لكن قل لهم الحقائق. وتأكد من توخي العناية والإخلاص في عملك هذا. مثل: "تيري لقد التزمتِ لعمل ذلك العرض معي".

- قل لهم بأحسن ما يمكن كيف تأثّر الآخرون من الناس. مثل: "لقد ظهرنا بمظهر المقصرين أمام أحد عملائنا المهمين، وقد خاب أمل الآنسة روكلين وأمل الرجل العجوز وفقدا ثقتهما بنا".

- قل لهم عن شعورك حيال ذلك... خيبة الأمل، الغضب،

الإحباط، وما شابه ذلك. تجنّب المبالغة وتوخَّ الأمانة فيما تقول. مثل:

"للأمانة، لقد خاب أملي وأصبت بكثير من الإحباط لسبب هذا".

- ضع الخطوط للمقاصد الإيجابية. قل لهم مثل: "هذا ليس ما عهدته بكم" حتى لو كان العكس هو الصحيح. وبدلاً من التنكر للخطط الإيجابية فإنّ الناس يحاولون بلا كلل تنفيذ تلك الخطط.

"ليس من شيمك أن تخيِّب آمال جميع أولئك الناس. أنا أعرف بأنك تهتم بالقيام بالأعمال العظيمة وبأنك أحد أعضاء الفريق التنفيذي، وأعرف قدرتك على عمل ماتقول، وأكثر من ذلك أعرف بأنك من الناس الذين يحافظون على وعودهم».

- اسأل عما تعملوه من الخبرة، وعما سيفعلونه لو أتيحت لهم لفرصة غير مافعلوه سابقاً، وتسمى تلك بلحظة تعليم، من شأنه تغيير الذكريات السلبية عن حدث معيّن إلى خبرات مفيدة. مثل:

"ما الذي ستعملينه خلاف ذلك لو طلب منك القيام بالعمل نفسه مرة ثانية؟" إنك باستعمالك لهذا الأسلوب ستحول الفشل إلى نجاح لكل منكما.

ويمكن تطبيق هذه الإستراتيجية لتقوية العلاقات عندما يقوم أحد ما بعمل ما وعد به بنجاح، وعندما يحترم الناس كلامهم

فإنهم عادة ما يسمعون كلمة «شكراً» مختصرة، وهي نهاية لكل شيء، وعندما تستعمل كلمة الشكر هذه مع الشخص العدمي والشخص المتردد من شأنه أن يزيد احتمال الوفاء بوعودهم مستقبلاً. ونورد هنا الإستراتيجية والتي تنطبق فقط على الوفاء بالوعود:

– قل لهم عما عملوه صواباً وبأكثر ما تستطيعه من الدقة والوضوح، ولا تقل لهم عن رأيك، فقط توخّ الحقيقة. مثل:

"تيري لقد وعدت أن تساعديني على جمع المعلومات اللازمة من أجل تقديم العرض، وقد نفذت وعدك بحذافيره".

– اذكر كيف تأثّر الآخرون بأفضل ما تستطيع من قدرات. مثل:

"نتيجة لذلك قرر العميل أن يعمل معنا، والرجل العجوز أكثر مايكون سعادة، ويبدو الارتياح على الآنسة روكلين.

– قل لهم كيف تشعر حيال ذلك... مرور، متأثر/ معجب، ممتن، مثل:

"أنا ممتن لاهتمامكم بهذا، ومعجب بتصميم العرض! لقد كانت الرسومات البيانية رائعة، لقد وضعتم جميع المعلومات بصورة يسهل استيعابها وما كان باستطاعة غيركم عمل العرض بهذه الطريقة. شكراً لكم على اهتمامكم.

- خطّط للنوايا الإيجابية. قل لهم:

"هذه أحد الأشياء التي أحبها فيكم". يجب عليك أن تبني فيهم الترابط الذهني مع احترام كلمتهم. مثل:

"هل تعلمون، أحب ذلك فيكم. عندما تعملون شيئاً تتقنونه. إنّ هذا مثير للدهشة!".

- دعهم يعرفون أنك تتطلع إلى المزيد من ذلك مستقبلاً مثل:

"لقد كان من دواعي سروري حقاً أن أعمل معكم في هذا، وأتطلع إلى مجيء المزيد من الفرص الأخرى مستقبلاً للانتظام معكم في فريق واحد".

إنك عندما تبني علاقتك مع الشخص الإمعة أو الشخص المتردد فإنك بذلك لا تقوي شبكة عملك بالناس الموثوقين فحسب، ولكنك ستسعد أيضاً بالحصول على مكافأة دائمة لنفسك، وهذه المكافأة هي عمل فوارق ذات معنى في حياة الآخرين من الناس.

لحظات عظيمة في حياة الصعبي المراس من الناس:

قضية الوعود غير الواقعية

قالت كريستي وقد أرخت كتفيها: "لا أدري كيف أستطيع عمل كل ذلك" "هل أعمل تقرير شركة جونسون أم التوصيات

الجديدة..." لقد ارتفعت معنوياتها عندما سألت: "كيف حال جوني؟ هل فقد سنّه؟".

"نعم" أجابت بيكي، "لقد خلع جوني سنّه ويبدو فاتناً حقاً بذلك الفراغ الذي حصل بين أسنانه، لكن يا كريستي، لو تمكنتِ من إنجاز كل هذا العمل اليوم، فلن تظلي هنا معي لتناول طعام الغداء. من الأفضل أن تبدئي به".

فأجابت كريستي وهي تبحث عن الوجوه المألوفة في الغرفة: "أنا أعرف، أنا أعرف". فرآها هاري، وابتسم، ثم جاء وقال: "مرحباً أيتها السيدات! واستطرد "كريستيو: هل من الممكن أن تسدي لي معروفاً كبيراً؟ لقد تأخرت عن جمع معلومات خاصة بالتقرير الربعي، هل ممكن أن تبحثي عن الأرقام وتحضريها لي مع نهاية اليوم؟".

"بالتأكيد" قالت كريستي وهي تبتسم ابتسامة عريضة.

"شكراً لك، أنت صديقة مخلصة، إلى اللقاء".

وفغرت بيكي فاها دهشة وقال: "مريستي، هل أنت تمزحين؟! هل تعرفين ما الذي ألزمت نفسك به الآن؟".

"ماذا؟".

"حسناً، قالت بيكي: "إنّ ترتيب تلك الأرقام بعضها مع

بعض ليس أمراً سهلاً مثل البحث عنها. وفي أحسن الأحوال، سيأخذ هذا العمل ساعتين من وقتك! وبالإضافة إلى زحمة العمل التي أعلمتيني عنها فلن تنتهي من العمل قبل الساعة الخامسة!".

نظرت كريستي إلى الأسفل وقالت: "أوه، لم أفكر بهذا".

"حسناً، فكري بما سيشعر به هاري إذا لم تقومي بعمل ما طلبه منك، وكذلك فكري في الناس الذين يعولون عليه، ولا داعي لذكر الآخرين من الناس الذين يتوقعون أشياء أخرى منك من قبل!" (تشير إلى المستقبل).

"حسناً، أستطيع أن أعمل حتى وقت متأخر".

"لكن ماذا عن عائلتك؟".

"آه، كلا. ما الذي عملته؟ وماذا سأعمل؟".

"حسناً، اعتباراً من الآن فصاعداً، عندما يطلب منك أحد ما شيئاً، قولي له (أعطني بضع دقائق لتدقيق برنامج عملي ،وسأعود إليك. (مساعدتهم على التعليم)، عندئذ تستطيعين أن تقومي بالتزامات واقعية. كل واحد يحبك يا كريستي، ولا يريد أي واحد في هذه الشركة أن يراك مثقلة بالأعباء".

"لكن ماذا أعمل بخصوص هاري؟".

"كوني صادقة معه، لأنّ العلاقات الجيدة إنما تبنى على

الصدق (يتآلف مع تطلعات الناس) سوف يقدر لك إبلاغه عن ظروفك الآن لكي يتسنى له عمل أي شيء، بدلاً من إبلاغه الساعة الخامسة أي في وقت متأخر.

"حسناً، سأتحدث إليه".

"رائع، الساعة الآن هي الثانية عشرة وتسع وأربعون دقيقة، وستكونين في مكتب هاري لإعلامه مابين الساعة ١٢:٥٨ والساعة ١:٦، هل هذا صحيح؟".

(التأكيد على الالتزام).

فضحكت كريستي، ثم غادرت،. لقد كانت صادقة مع هاري الذي لم يفهم موقفها فقط بل عرض عليها أن يقوم بمساعدتها في بعض أعمالها.

عيد الميلاد الذي لم يكن له وجود تقريباً

(مسرحية حيّة من قصة خيالية)

المكان: القطب الشمالي.

بعيون حزينة قال بنكي القزم "كل واحد هنا حزين كئيب!" لم تصل التجهيزات المطلوبة وعلى هذا المعدل سوف نكون محظوظين لو ساعدنا الحظ للاستعداد من أجل عيد الميلاد القادم، دعنا من

هذا" فأجابته راشل (المشرفة الجديدة من بني الإنسان) "هل تحدث أحد مع سانتا؟" فأجاب بنكي: "بالتأكيد" "لقد قال سانتا: إننا نسمع أقوالاً ولا نرى أفعالاً".

اجتمعت راشيل مع سانتا على حدة في المكتب، وكان سانتا مرحاً كعادته، فقالت له راشيل: يا سنتا! لقد مضى الآن شهران منذ أقسمت الأقزام أنك ستستبدل هذه التجهيزات لكن لم يحدث شيء من هذا القبيل. والآن أصبح معدلنا إصابتين في الأسبوع، وأصبحت أعمالنا ترمى للكلاب. لا أصدق أنك لاتفي بوعدك! الآن" لقد ألقت راشيل برزمة الشكاوى على مكتبه بغضب وقالت: "يبدو أننا سنعاني لمدة أسبوع آخر في هذه الحالات!".

"الآن، يا راشيل، أنا بصدد تبديل تلك التجهيزات، حقيقة. ولقد حدث التأخير بسبب انشغالي وهذا كل مافي الأمر، فقط، انتظري قليلاً من الوقت وسوف أتغلب على المشكلة، هل أحضر لك كأساً من الشاي؟".

"شاي؟! أنا لا أريد شاياً، بل نتائج!" ثم اندفعت خارجة من مكتبه.

وفي تلك الليلة قال زوج راشيل لها: "يا عزيزتي، إنك لا تستطيعين مناقشة الموضوع بمدافع متوهجة. ومن الممكن أنه كاد يموت خوفاً. لم لا تذهبين إليه وتعطينه فرصة لتوضيح موقفه، أعطه

الأمان كي يكون صادقاً، وربما كان بينكما أكثر من المواجهة بالعيون؟ وفكرت راشيل بأن زوجها كان يرمي لشيء آخر، لذلك لم تستطع إلاّ التحدث إليه لأنه كان هادئاً وصبوراً معها، حسب متطلبات الموقف، ربما.

وفي اليوم التالي، ذهبت راشيل إلى سانتا وقالت: "سانتا، يجب أن نتحدث وأعدك بألا أصرخ هذه المرة، وإذا استمريت في العمل معك فإني أريدك أن تثق بي، وأريد أن أثق بك. إننا بحاجة إلى تآلف القلوب وتصفية الأجواء، أريد أن أستمع (إعطاء الأمان) وإن كان لديك ما تقوله لي، فإن الوقت مناسب الآن لذلك، هل تتذكر يا سانتا حين وعدتني بتبديل الأجهزة المعطلة والملقاة على أرض المحطة؟" فأجابها: "نعم، وسأعمل ما قلته لك".

"يا سانتا، قل الصحيح، ماالذي منعك من استبدالها من قبل؟".

"حسناً، إنها تحت الطلب؟".

"مع من؟ متى تثبت الطلب؟" (توضح من أجل التحديد).

"حسناً، في الحقيقة إنني لم ثبت الطلب تماماً حتى الآن، أنا بانتظار الحصول على بعض المال وأتوقع وصوله في أي يوم من الآن! وعندئذ سنهتم بالمشكلة. أعدك بذلك.

"إذن أنت تقول لي: إن عدم وجود مايكفي من النقود هو سبب عدم استبدال التجهيزات؟" (تنهج منهجاً عكسياً) فأجاب سانتا متنهداً: "نعم".

"لم لمْ تخبرني بذلك عندما اتصلت بك منذ شهرين حول هذا الموضوع؟".

"حسناً، لأني لم أود إزعاجك بهذه المشكلة".

"سانتا، حقيقة إني أقدر ذلك وكان ذلك مراعاة لشعوري منك. (اعتراف بالأمانة) لكن العمل بتلك الأجهزة العنيقة يقلق الأقزام، والأسوأ من ذلك أنك تحط من معنوياتهم عندما لاتفي بوعودك، الآن دعنا نسمع القصة جميعها".

وحكى سانتا قصة المحنة، لقد كان المصنع مصاباً بخسارة، وتوقفت الطلبات، والدمى الألكترونية أكلت نصيبها من السوق، وأعيدت المنتجات بمعدل لم يسبق له مثيل في تاريخ مشغل (ورشة سانتا) ،وبدا أن انهيار العمل أصبح قضية وقت. وإذا ما انهار العمل فإنّ الأطفال لن يتمتعوا بعيد ميلاد حقيقي، ولا داعي لذكر ماذا سيحصل لجميع أولئك الأقزام المخلصين، والأيائل! ستتحول هي الأخرى إلى نقانق، ولم يكن لدى سانتا الجرأة لإعلام كل واحد بأن العمل أصبح على وشك التوقف. وإن التعويضات التي

تدفعها الدولة للعاطلين عن العمل بسبب البطالة لا تصل إلى المخلوقات الخرافية، لقد كان سانتا كثير الاهتمام لكنه لم يدر ماذا يفعل.

"سانتا، شكراً على التسوية معي، وأنا أقدر لك أمانتك. (تقوّي العلاقة) لكن حتى الآن لم يفت الأوان على معالجة هذا الوضع.، أريد أن أعرف الآن بالضبط، هل أستطيع الاعتماد عليك لكي تعلمني من الآن فصاعداً عن كل ما يحدث أولاً بأول؟ (التأكيد على الالتزام).

وشهق سانتا بالبكاء وقال: "سانتا، أنا آسف جداً، طبعاً تستطيعين الاعتماد عليّ لكن ماذا سنعمل من أجل إنقاذ عيد ميلاد هذه السنة؟".

"بادىء ذي بدء، يتعيّن عليك أن تعمل ما كان يجب أن تعمله عندما بدأت هذه الصعوبات. يجب عليك أن تغادر هذا المكتب إلى أرض المصنع وتتحدث إلى الأقزام وتعلمهم بالحقيقة، واطلب من كل قزم بأن يلزم نفسه بعمل تحسينات وإبداع في النوعية، ففي المنظمات الديناميكية يقدّم كل عامل لصاحب العمل سنوياً ما عدده على الأقل ٢٤ اقتراحاً للتحسين والتطوير، فما هو معدل الاقتراحات التي يقدمها الأقزام؟".

"آه، لا أعرف" أجاب سانتا وهو يعبث بلحيته.

فقالت راشيل: "لكي تغير الوضع في هذا المصنع، علينا أن نتخلص من البيروقراطية (سلطة المكاتب) وأن نعطي صلاحية ومسؤولية التغيير لكل واحد يجب أن نقوّي كل فرد".

وحسب إرشادات راشيل، خرج سانتا من المكتب كئيباً وسار إلى أرض المصنع وجمع فريقه المخلص حوله، وعندما تحدث سانتا من القلب استمع الجميع له، وأحضروا المدربين الذين علموهم مبادىء إدارة النوعية الشاملة، وخلال مدة سنة زادوا جودة النوعية بنسبة ١٠٪ وكسبوا جائزة مالكولم بالدريج، وضاعفوا أسهمهم في السوق ثلاثة أضعاف ماكانت عليه.

لقد تعلموا الدرس: وعندما تتعامل مع الإمعات من الناس، لا تأخذ منهم كلمة "نعم" كجواب، كن ودوداً، وأعط الأمان للناس من أجل قول الحقيقة وتحرَّ عما يحدث على أرض الواقع، لأنّ الفريق الذي يشارك (يتعاون) في سحب العربة على الجليد يستحق ركوبها.

ملخص سريع

عندما يتحول شخص ما إلى إمعة

هدفكم: احصل على الالتزامات التي يمكن الاعتماد عليها

خطة العمل:

١ – أعط الأمان من أجل الإخلاص.

٢ – تحدّث بصدق.

٣ – علمهم كيف يخططون.

٤ – أكد على الالتزام.

٥ – قوِّ العلاقات.

الفصل الخامس عشر

الشخص المتردد

- هدفك: ساعدهم على تعلم التفكير بحزم
- خطة العمل
- لحظات عظيمة من تاريخ الصعبي المراس من الناس

الفصل الخامس عشر

الشخص المتردد

كان الوقت المحدد يقترب بسرعة وكان يجب أن يتخذ قراراً سريعاً لأنه لم يسبق أن كان هناك مثل هذا العدد الكبير من خطط التسويق سابقاً ليتسنى لك اختيار ما تشاء منها، وبدا كما لو أن كل شخص قد خرج بفكرة جديدة له اهتمام ومصلحة معينة، وكان الضغط قوياً بشكل لا يصدّق، فاستدعى الرئيس موظفيه من المستشارين وسأل: "ما الحديث الذي يدور هناك، ياتير؟".

"من الصعب القول يا رئيسي، فالبعض يقول أجرِ التغيير والبعض الآخر يقول أبق على الدورة".

"وماذا تقول أنت؟".

"أي طريق تختاره أنت؟".

"حسناً، لكني أريد نصيحتك وأيضاً دعمك".

"حسناً يا سيدي، لكن من الصعب أن أقول الآن شيئاً إذ من الممكن أن يختلف ذلك من وضع لآخر".

"أعرف ذلك، لكني أسأل عن رأيك يابيل، أين هو موقفك من هذه المشكلة؟".

"آه، دعني أفكر بالموضوع وأعود لك ثانية يا سيدي".

"ربما".

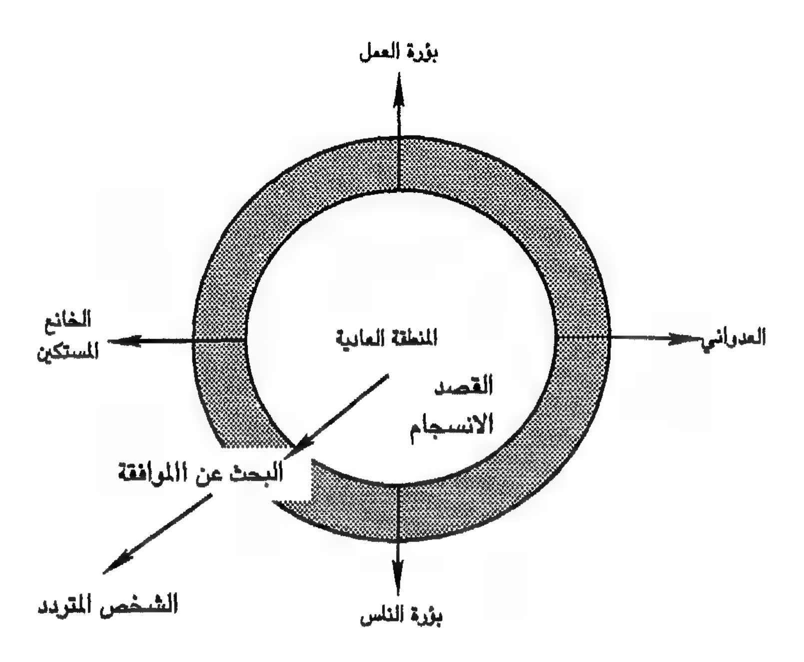
رفع الرئيس يديه للأعلى متمنياً وقال: "شكراً". وعندما خرجوا من الغرفة هزّ رأسه قائلاً: "هل أنا الوحيد الذي يجب أن يبدي رأياً مخلصاً في هذا المكان؟".

إن الناس من أصحاب القرارات الحاسمة يعرفون أن لكل قرار سلبياته وإيجابياته، لذلك فهم يسعون دائماً لتطوير عاداتهم من أجل صنع أحسن القرارات ثم التعامل مع النتائج السلبية على علاتها، وعندما يتحوّل الناس إلى مترددين، على كل حال، لا يستطيعون تبيان طريقهم بوضوح للوصول إلى أحسن القرارات لأن سلبية أي خيار قد تعميهم، ويملكون العديد من الأسباب لعدم طلب المساعدة كي لا يزعجوا أو يضايقوا أحداً ولا يرتبكوا خطأً.

لذلك يلجأ المترددون من الناس إلى التسويف والتأجيل في انتظار وصول خيار أفضل، ولسوء الحظ، في معظم الحالات يأتي ذلك بعد فوات الأوان، وهنا يضنع القرار نفسه بنفسه.

خير لك أن تصحح موقفك

إن الإزعاج الذي ينتج عن تصرفات المترددين من الناس



هو إزعاج مفهوم تماماً، غير فعال تماماً، وإنّ عدم الصبر مع التسويف يخلق حالة من الجمود، والجمود يؤدي إلى اتخاذ قرارات صعبة والصعبة جداً، وإن الغضب يطبع قبلة الوداع على عملية صنع القرار، وعندما تحاول دفع الشخص المتردد إلى القرار دفعاً، فإنه/ فإنها ستقابل جهودك بمزيد من الشكوك. وإذا حاولت جرّه إلى قرار، فإنه ينزع نفسه منه بالتحول إلى الجمود. لذلك عندما يستبدّ بك الغضب أو تفقد صبرك فخير لك أن تعالج تلك المشاعر قبل أن تعالج الشخص الصعب المراس.

سوف تحتاج إلى الدفء والحساسية للشعور مع الآخرين وكذلك إلى الصبر والرغبة في مساعدتهم، وإن الدفء المطلوب ضروري لأنه يساعد الشخص المتردد على الثقة بك بما فيه الكفاية للاسترخاء والتفكير بوضوح. اما الحساسية فتكتسب أهميتها من أنه بدونها سوف تفقد الثقة في لحظة ثم ترسل الشخص المتردد متساقطاً في أعماق أبعد من الشك في أنه قد قال لك اي شيء، والصبر من دواعي الحاجة لأن اقتباس هذه المعلومات يستغرق وقتاً ويتطلب رغبة من أجل أن تتيح للعملية أن تنبسط على خطوات الشخص المتردد، والرغبة في مد يد العون هي من الضروريات أيضاً لأنه سيتعيّن عليك أن تعلم إستراتيجية صنع القرار.

هدفك: ساعدهم على تعليم التفكير بحزم

إن مشكلة الشخص المتردد هي أمر سهل: إنهم لا يعرفون أسلوباً نظامياً للاختيار من بين الخيارات الناقصة، فإنّ هدفك عندئذ هو إعطاء هذا الشخص إستراتيجية لصنع القرار وإعطاؤه الحافز لاستعماله، وربما سمعت «يمكنك أن تطعم شخصاً ما سمكة مع أنه كان قد تناول وجبته، أو بإمكانك أن تعلم شخصاً ما صيد السمك، وعند حاجته يذهب ويصطاد سمكة، وعلى الرغم من ذلك، يمكنك أن ترشد شخصاً إلى الماء، لكنك لا تستطيع أن تجعل منه صياداً،

وهكذا، فإنك ستخلق بيئة من الاتصالات والحوار قد يكون من شأنها أن تجعل الشخص المتردد يتوقف عن المماطلة ويتعلم كيف يتخذ قراراً معقولاً وجيداً.

خطة العمل:

الخطوة رقم ١. أسس منطقة راحة وحافظ عليها

هل سبق لك أن أخبرت رجل مبيعات بأنك "ستفكر بالأمر" ومع أنك كنت لا تعني ذلك، فلم عملت ذلك؟" لأن سلوك الانسجام عندك رفض التعامل مع القلق الذي ينتج عن قول الحقيقة.

لايوجد هناك أدنى شك بأن المخاوف الغامضة والمشاعر السلبية تتداخل مع التفكير الواضح، ويجب أن لا يغيب عن ذاكرتك عندما تتعامل مع أحد الناس من ذوي السلوك الانسجامي بأن الضغوط التي يتعرضون لها سوف تدفعهم إلى غور سلوك انعدام الشخصية، وبأنك حتى لو أجبرت الشخص المتردد على صنع قرار تحت طائلة الخوف والتهديد، فإنّ ذلك الشخص سوف يغيّر رأيه لمجرد تعرضه لضغط آخر من شخص آخر من ذوي الآراء المختلفة، وإنك لكي تساعد مثل ذلك الشخص عليك أن تفكر ملياً بضرورة تهيئة الجوّ المناسب لصنع القرار، وبدلاً من دفعهم بشدة إلى اتخاذ

قرار عليك أن تعمل بتأني وهدوء وأن تقدّر ظروفهم ومشاعرهم بقدر الإمكان.

وجّه أولى ملاحظاتك إلى أهمية إنشاء علاقة يعتمد عليها معهم وأكد لهم بأنك تؤمن بأن الأحاديث الصريحة تؤدي إلى تطوير العلاقات بين الناس كما تؤدي إلى تحسينها، وحيث إن سلوكيات المترددين من الأشخاص تبدأ بالحدوث عندما يكون الناس في مزاج الانسجام، فإنه حتى مديرك سوف يتجاوب مع الإخلاص. مثلاً: "أعرف أنه ربما وجد سبب وجيه حال دون اتخاذك ذلك القرار، وإن كان يساورك قلق بسبب شعوري ورأيي، فإني أؤكد لك بأن رغبتك للتصرف بأمانة معي هي أهم من أي شيء آخر".

أكد لهم جازماً بأن الحديث بينك وبينهم سيظل في نطاق السريّة. اجعل نغمة صوتك متطابقة ومنسجمة مع الأمان والطمأنينة.

وجد مارف سو حين كانت تقف وحدها مع المكائن المعروضة للبيع، وقد بدا عليها أنها كانت ستفر هاربة لو رأته في أي وقت، عند ذلك قال لها بكلمات دافئة: "هل قررت من الذي سيتم إرساله إلى هاواي لحضور المؤتمر؟".

"حسناً، أنا مازلت أفكر في الموضوع".

"ياسو، لقد طلبت منك أن تتخذي هذا القرار منذ شهرين،

وقد بقي الآن ثلاثة أسابيع فقط على عقد ذلك المؤتمر. وتعلمين ياسو بأننا عادة ما نرسل أفضل مندوبي مبيعاتنا، وأنا أعرف بأنه قد يكون لديك سبب وجيه لتأجيل اتخاذ هذا القرار، ومهما كان السبب الذي يؤخرك فمن المفروض أن تناقشيه معي" (أنشيء منطقة تطمين).

"حسناً، هذه قائمة بأسماء الناس، فلم لا تقم أنت باختيار المندوب المناسب لهذه المهمة؟" لقد كان تغيير موقف سو في تلك اللحظة مشوباً بالقلق.

الخطوة رقم ٢. إظهار الخلافات على السطح وتوضيح الآراء

اكتشف بصبر وتأن من وجهة نظر الشخص المتردد، جميع الخيارات والعقبات التي تتداخل في صنع القرار، وكذلك أياً من الناس الذين يتأثرون تأثيراً عكسياً بذلك القرار، استمع إلى كلمات التردد مثل "من المحتمل"، "أعتقد ذلك"، "كثير جداً" "من الممكن أن يكون حقيقياً"، وما شابه ذلك.

"شكراً ياسو، لكني لا أعتقد ذلك، أنتِ مديرة المبيعات ولا يوجد أفضل منك ولا من هو أكثر خبرة لاتخاذ القرار. هل هناك أي

عائق لهذا القرار؟ (إظهار الخلافات على السطح) حقيقة، أخبريني عنها؟".

فقالت سو بتردد: "حسناً".

أبقى مارف على استمرارية المبادرة وقال: "إن كان هناك ما يزعجك حول هذا القرار، أريد أن أعرفه. (المحافظة على منطقة الطمأنينة) وحتى لو كان العائق بسببي فإني أريدك أن تخبريني عنه. ما الذي يجري (إظهار الخلافات على السطح) "حسناً، ربما اخترنا جيري للقيام بتلك الرحلة. إن لديه سجلاً ربعياً".

"إذن هو جيري" لقد وثب قلب مارف حين فكر أن الأمر سيكون بهذه السهولة! "هذه الفكرة سوف تعمل بنجاح، ربما".

"سو، عندما تقولين ربما، فإن ذلك يعني أنك غير متأكدة أن جيري هو أحسن الخيارات. إذن هل لديك أي شك حول اختياره لهذه المهمة؟".

"ليس الأمر هكذا، حسناً، إنه هكذا، أقصد، ما رأيك في لوري؟ مادام أنها كانت مساعدة لك وأنت الذي دربتها ودائماً تثني على عملها... حسناً، فقط أنا لا أدري". (العثور على الخلاف).

وحيث إن مارف يعرف سو فقد خطر على باله كم كانت منظمة حول مثل هذه الموضوعات: "هل أنت قلقة من ردّ فعلي؟".

"حسناً. نعم!" (كثافة المسرحية).

الخطوة رقم ٣. استعمل نظاماً لصنع القرار

إن التنظيم هو أفضل وسيلة لصنع القرار، وهناك العديد من الأنظمة الجاهزة، ولا داعي إذن لاختراع أي منها هنا. وإن كنت قد طبقت أحد هذه الأنظمة بنجاح، عليك أن تعلمه إلى الشخص المتردد.

وإن افتقرت إلى استعمال أحد هذه الأنظمة فإنه يتعيّن عليك اتباع نظام بسيط وقديم كان قد ابتدعه بن فرانكلين برسم خط طولي على قطعة من الورق وتقسيم الورقة إلى جزئين. ضع أحد خياراتك في المكان الأعلى ثم اعمل قائمة بجميع الإيجابيات (الحسنات) المتعلقة بالخيار على أحد الجوانب، وقائمة بجميع السلبيات (السيئات) على الجانب الآخر، وعندئذ كرر العملية لكل خيار. ويستطيع بعض الناس القيام بهذا العمل عقلياً، أو بعيون عقولهم، ويستطيع آخرون كتابتها، وربما فضّل الشخص المتردد كتابتها كون ذلك أكثر وضوحاً وفائدة عندما يتطلب الأمر متابعة ذلك. وبعد عمل هذه القوائم قم بمقارنتها، وبذلك يصبح من الأسهل عليك الحصول على إحساس شامل وإدراك الخيار الأقوى، أو الخيار الأقل سلبية من الآخر، عند عمل قوائم بالزوائد والنواقص.

قال مارف: "بلا ريب، أقدر كم كان صعباً عليك أن تتحدثي معي عن هذا الموضوع.

(المحافظة على منطقة الاطمئنان)

فنظرت إليه سو بدهشة وقالت: "هل تقدر ذلك فعلاً؟".

"بكل معنى الكلمة، وأرجو أن تتذكري مستقبلاً أني أهتم بالصدق أكثر من اهتمامي بالتوافق، وفي الوقت نفسه يجب اتخاذ قرار في أسرع وقت ممكن". وقاد مارف سو إلى مكتب قريب وأمسك بقطعة من الورق وكتب عليها: "لوري" في الجزء الأعلى. ثم قلب الورقة وكتب: "جيري" والآن دعينا نرى خياراتك هنا. (يستعمل نظام اتخاذ القرار) باستطاعتك اختيار لوري من أجل إرضائي..." وكتب "إرضاءً إلى مارف" على خانة الزوائد، ثم رسم خطاً عبرها. "الأمر الذي لا يرضي مارف أن لوري لم تكن هي الأفضل فعلاً. واستمرّ: "ومن طبيعة الأشياء أنّ ذلك الاختيار سوف يسبب هبوطاً إلى الحد الأدنى في طاقة جيري الإنتاجية" ووضع هذا الاحتمال في خانة السلبيات. "أريدك أن تختاري الشخص الذي تعتقدين أنه جدير بالاختيار".

ثم دفع مارف ظهره إلى الخلف وقال: "يبدو أن جيري أكثر إنتاجاً بكثير من لوري، وأنّ مكافأته بهذه المرحلة سوف تلهم غيره من الآخرين، لكني ياسو أود أن يكون لدينا علاقات أقوى تقوم على

أساس من الأمانة، ولن يسعدني أي خيار أكثر من ذلك. وما زال الخيار لك. من تعتقدين أنه الأفضل؟".

تنفست سو الصعداء: "إني أختار جيري" لقد زال الحمل عن أكتافها، وأشرقت شمسها من بين السحب من جديد.

استعمل النظام الذي ينجح تطبيقه معك باستمرار مع الشخص المتردد ،وسوف يغدو ذلك طبيعة ثانية له.

"ذلك رائع. أعتقد أنك وفقت في الاختيار بسبب أفضل الأسباب (إعادة تأكيد) لكن متى ستبلغين جيري بذلك؟".

"عندما ننتهي من الحديث. لقد انفرجت الأزمة".

"اسمعي ياسو، سوف آتي إليك بعد ظهر هذا اليوم لمتابعة هذا الموضوع. وأريد أن أعرف كيف كان ردّ فعله". (التأكيد على متابعة العمل)،

الخطوة رقم ٥. تقوية العلاقات

تهيىء لك لحظة الحقيقة هذه الفرصة لتقوية علاقتك مع الشخص المتردد لتسهيل إخراج الخلافات إلى السطح مستقبلاً واجعل فكرة المستقبل الأفضل لكل منكما تعتمد على نتائج أمانتهم معك.

"لذلك ياسو، أريد أن أسألك شيئاً آخر قبل أن أذهب. ما الذي تعلمته من هذا".

"حسناً، يا مارف لقد تعلمت شيئاً واحداً وهو أني أستطيع الحديث معك، لأني لم أعرف من ذي قبل أنك متفهم لهذه الدرجة!".

«شكراً، في الحقيقة أريدك أن تعرفي أنه بإمكانك الاعتماد عليّ للاستماع إلى اهتماماتك، لكن هل أستطيع الاعتماد عليك لبحث الأشياء معي مستقبلاً؟ إن ذلك سيعني الكثير بالنسبة لي!.»

"نعم، عليك الاعتماد علي" وتوقفت سو عن الحديث لحظة ثم استأنفته قائلة: "في الحقيقة يوجد شيء آخر، أود التحدث إليك بخصوصه، إذا سمحت بذلك، إنه حديث شخصي..." وبعد أن تناولا المشروبات المنعشة وسارا في القاعة يتحدثان، كان ما يبدو قراراً صعباً قد تحول إلى صخرة أساس لصداقة متنامية.

يجب أن تكون لديك الرغبة في الاستماع إلى الشخص المتردد من حين لآخر، تحدث معه على الصعيد الشخصي، وعلمه صنع القرارات كلما سنحت الفرصة، وإذا ما رغبت في استثمار وقت قصير في هذا النوع من الإرشاد فإن الشخص المتردد لن يخيب لك أملاً وعندئذ ستجد أن الشخص المتردد قد أصبح أفضل من عرفت من صانعي القرار الذين يعتمد عليهم.

لحظات عظيمة في تاريخ الصعبي المراس من الناس

اضرب الكرة أو لا تضرب

دخلت "سالي" ديفنز إلى مكتب "هانك" فوجدته ينظر خلال النافذة، وبدا أنه غارق في التفكير لدرجة أنه ما كان ليدري بوجودها هناك لو ظلّت واقفة لمدة ساعة، وأخيراً خلعت قفاز الكرة اللينة من يدها وألقت به في حضن هانك، فقفز مرعوباً كأن القفازات جاءت من الغيب. "إذن هل رسمت خط البداية يا كابتن؟".

فأجابها وهو يفرك التجاعيد حول حاجبيه: "حسناً، كلام لم أسمعه" ففغرت سالي فمها دهشة وقالت: "ستبدأ لعبة الكرة اللينة خلال ساعة يا هانك، فمتى تعتقد أنك سترسمه؟".

"أظنني سأرسمه بأسرع ما يمكن" وهزّت سالي رأسها وقالت: "إن هذه ليست شيمك يا هانك". (تخطيط إيجابي).

وحسب ما أعرف، لقد كنت تفكر بهذا الأمر لمدة أسبوع، وإذا لم تقرر حتى الآن فإني أعتقد بوجود سبب يحول بينك وبين ذلك. قل لي، واعرف أن من يتحدث إليك هي سالي ديفنز، لاقطة الكرة. وإذا لم يستطع ضارب الكرة أن يتحدث مع زميلته اللاقطة، فمع من يتحدث ياترى؟ (أوجد الطمأنينة للحصول على الصدق) دعنا نعقد اجتماع قمة بيني وبينك ولن يغادر هذه الغرفة أحد. ما

الذي يجري هنا؟".

فوضع هانك ذراعيه على المكتب وركّز فكه بينهما وقال وهو يتنهد: "لقد وقعت في ورطة" "ماهي الورطة؟ قل لي عنها!" قالت له ذلك بأسلوب تشجيعي.

"حسناً، لا أدري ماذا أفعل مع جونسون ولا أعرف أين أجده" فنظرت إليه سالي بارتباك وقالت: :هانك سوف تجده الساعة الثامنة أو التاسعة"

"حسناً، أنت تعرفين مدى حاجتي لتلك الترقية، وجونسون هو أحد أعضاء اللجنة صاحبة القرار. ولا أريد أن أستغل الفرصة لأسيء إليه، ومرة أخرى لا أدري كيف أجده في وقت مبكر، إن الفريق يعتمد عليّ لعمل الشيء الصحيح، ولا أدري ماذا أفعل" فأخذت سالي نفساً عميقاً لتخفيف ردة فعلها بسبب الموقف وقالت له بهدوء: "إني أرى مشكلة حقيقية هنا. فمن ناحية، إذا عنفت جونسون كما يستحق فإنك سوف تخسر الترقية بسبب الإساءة إليه. ومن ناحية أخرى، إذا عنفته في مكان آخر فإنك ستخيب أمل الفريق الذي أوصلك إلى مرتبة الكابتن. هل رسمت لك صورة واضحة؟" نعم، لقد فعلتِ، ولا يوجد أمامي أي مخرج".

"ربما" قالت سالي ومشت إلى اللوح الأبيض المعلق على الجدار.

"ماذا تفعلين؟" أحاول أن أنظر إلى خياراتك".

إنهم يحبونك...
(مسرحية حقيقية حيّة لحادث خيالي)

فوجئ الفريق الموسيقي بسبب نجاحهم المفاجئ، لقد تجمهر الناس حولهم، وتنافس الإعلاميون على مقابلاتهم، وفي خضم صخب الناس أعلنت إحدى محطات التلفزة بأنها ستقوم بعمل دعائي للفرقة الموسيقية بما يتعدى أكبر أحلامها، وكان هناك مشكلة صغيرة فقط: فلقد كان لأحد أعضاء الفرقة الموسيقية أفكار ثانية، ولذلك لا يستطيع التفكير في الاستمرار في العرض. دعونا نستمع إلى الحوار الذي دار حول الموضوع.

"جون، أنا أسألك جاداً، هل تنوي الحصول على الدرجة أم لا؟".

"بول، سأعود إليك فيما بعد".

"جون، حاول أن تنظر إلى الموضوع من زاويتي، سوف تبدي لك الأيام وحدها، إذا وجد أيد فرقة موسيقية أخرى للعزف.

"اسمع يا بول، سيكون هناك جواب. دع الأمور تجري في أعنتها".

"اسمع ياجون، أنا أعرفك وأنت تعرفيني، وأستطيع أن أقول لك شيئاً واحداً وهو أننا نستطيع القيام بالمهمة. (تأسيس منطقة اطمئنان) إن كل ما يعوزك هو المحبة. قل لي فقط بعض الحقيقة" ماهي يا صديقي، هل هي عن اللعب في دور رئيسي على ملعب أدوارد؟" (إخراج الخلاف إلى السطح).

"بول، أشعر بالاختناق ولا أدري لماذا، إني أشعر بعدم الأمان لكبر سني، وأنت تعلم أن ذلك ليس بالأمر السهل".

"جون، ليس هناك ما يستحق أن تختنق من أجله، ولا تحمل العالم على كاهلك. خذ الأمور ببساطة، هيّا وابدأ ياجون. حسناً، أنت تعرف أنك وحدك. إذن تحدّث معي وقل لي عن خياراتك. (يوضّح الخيارات).

"حسناً، بول، أنت تقول نعم، وأنا أقول لا، وأنت تقول هكذا، وأنا أقول لا أعرف. ماذا لو كنت أنا أكبر الأغنياء الذين عرفهم الزمن؟ أظن أنني سأخذلك. إنني منقبض الصدر لأقصى درجة!".

"كما أرى ياجون، لا أتوقع أن تخذلني، أليس كذلك؟ (ينهج منهجاً عكسياً) إنّ هذا القرار هو قرارك". (التآلف).

"إنك تسبرغوري يا بول".

"حسناً، حاول إذن أن ترى الأمور من منظاري، سيكون

هناك عرض هذه الليلة تصوّر نفسك على شاشة التلفزيون السوداء والبيضاء لمحطة CBS، فهل سيحبونك؟" (نظام الاهتمام باتخاذ القرار).

"نعم، إذا استطعت أن أتوقف عن الشرود ذهنياً، بول، هل تستطيع أن تقول لي حكمة؟".

"أعتقد أني سأتخلص من هذه المشاكل بواسطة أصدقائي. كيف سنصل إلى غرفة التصوير في الأستوديو يا بول؟".

ملخص سريع

عندما يتحول شخص ما إلى شخص متردد

هدفك: ساعدهم على تعليم طريقة حاسمة للتفكير.

خطة العمل:

١ – أسس منطقة اطمئنان.

٢ – أخرج النزاعات إلى السطح.

٣ – استعمل نظام صنع القرار.

٤ – أعد التأكيد، ثم تأكد من المتابعة.

٥ – قوِّ العلاقات.

الفصل السادس عشر

الشخص العدمي

- خير لك أن تصحح موقفك
- هدفك إقناع الشخص العدمي لكي يتحدث
- خطة العمل
- لحظات عظيمة في حياة الصعبي المراس من الناس
- ملخص سريع

الفصل السادس عشر

الشخص العدمي

دخل "راي" إلى مكتب "سام" وجلس على الكنبة المواجهة له. ولم يكلف سام نفسه النظر إليه ليعترف بوجود راي، فقال له راي: «انظر يا سام، لن تستطيع البقاء على هذه الحال إلى الأبد. تحدث معي. إننا نستطيع حل المشكلة التي أغضبتك مهما كانت إذا أتحت لنا الفرصة فقط. واستمر سام في مطالعة الصحيفة. واعتقد راي بأنه قد لاحت بادرة رغبة على وجه سام، لكن تلك البادرة سرعان ما زالت. فصرخ راي بلا صبر: «سام، لقد تجمّد المشروع بكامله لأنك تقاعست عن عمل الأرقام، ولا أستطيع الاستمرار في تجنب الناس، فلقد نفدت أعذاري وما زالت الفوائد تلوح في الأفق.»

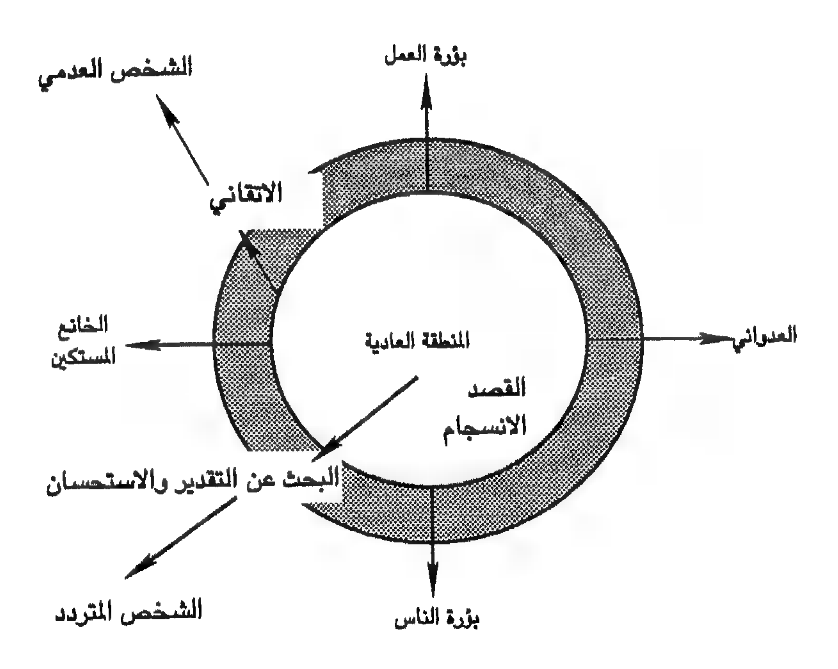
فنهض سام على قدميه واقفاً وسار عبر الغرفة. فنهض راي أيضاً لمقابلته على اعتقاد منه أن الوقت قد حان للوصول إلى حل. لكن عندما وصل سام قرب الكنبة اتجه إلى اليسار ومشى نحو مبراة أقلام كانت موضوعة فوق حقيبة الكتب.

«وضع سيء» تمتم سام قائلاً عندما برى القلم حتى المحاة ثم ألقى به في سلة المهملات وبدأ يبري قلماً آخر.

وحملق راي بسام، ثم هز رأسه وفكر، «لماذا يتصرف بهذه

الطريقة؟ وما الذي فعلته مع سام لأستحق كل ذلك؟

وسام هو شخص من الناس الذين تهتم بالاستماع إليهم من وقت لآخر. لكن ما الذي تجنيه من الصبر والمثابرة؟ عموماً ، لا شيء. لا يوجد استرجاع عملي ولا غير عملي. لا شيء ، غير فم مقفل ونظرات تائهة تتجاوز مداك بعيداً كأنك لست هناك.



وعندما تنظر من خلال عدسة مجهر الفهم ستجد أن سلوك الشخص العدمي قد بدأ يعطي دلالة ذات معنى. ومن صفات الشخص العدمي أنه شخص خانع ومستكين، لكنه يستطيع أن يصبح مركزاً بؤرياً للعمل وللناس تبعاً لنواياه المنحرفة غير المستقرة. أنجز العمل، أو انسجم مع الناس. وعندما يتعرض قصد الانسجام للتهديد أو للتشتت والضياع والخجل والاستكانة وحين ينوي المفكرون من الناس الانسحاب بسبب هذه التصرفات، يزداد الشخص العدمي في سلوكه خنوعاً واستكانة، ويصبح السكوت عن النتيجة ملاذاً للخنوع الأخير.

إن الانسجاميين من الناس ينسحبون خوفاً من غرق المركب بهم وخوفاً من أمواج البحر الهائجة التي قد تقذف بهم إلى الماء. ونحن نمر بمثل هذه اللحظات حيث نعض على شفاهنا ولا نقول شيئاً، وعندما نقنع أنفسنا بعدم جود أي فائده ترجى من الكلام، وعندما نخشى إيذاء شعور شخص معين لو تكلمنا، وحين نمنع أنفسنا من قول شيء قد نندم عليه مستقبلاً. فكل واحد يعرف بأن السكوت خير من الكلام، إن لم يكن الكلام مفيداً. لكن الشخص العدمي الذي يلهث وراء الانسجام لا يريد أن يفعل أو يقول شيئاً.

إن الشخص العدمي الذي يحاول إتقان عمل ما يسعى دائماً إلى الكمال، لكنه لا يصل إلى مستوى الكمال. وربما يدّعي

بأنه لا يوجد غيره من يهتم أكثر منه بتجنب الوقوع في الخطأ، لكن أحداً لا يستطيع تشويه الحقيقة مهما قال عنها. إن هذا ومن على شاكلته يصابون بالإحباط وبالتالي ينسحبون من الموقف وهم يفكرون بالقول، «جميل! نفّذ العمل بطريقتك، ولا تأت اليّ باكياً لو أخفقت في ذلك.» وبعدئذٍ يغلقون أفواههم ويعلقون أعمالهم. وهم لا يفكرون بأي عمل مجد.

وعلى الرغم من أن العدميين من الناس ينسحبون (كما يبدو) من حلبة الصراع، لكن يظل في داخلهم مرجل يغلي بالعداء. وربما شاهدت بعض الناس يكسر الأقلام أو يرميها في سلة المهملات. أو يسكر الأدراج بعنف ويخبط الأبواب. وعندما تسأله عن المشكلة، يجيبك، (لا شيء!» وربما يسأله شخص آخر، «هل كل شيء على ما يرام؟» هي عبارة مركبة تحتوي في مضمونها على الخنوع العدواني من سلوكيات المحبطين، العلقين العصبيين، والعاطفيين. وعلى الرغم من أن الشخص العدمي الخانع العدواني قد يكون في حالة من الغضب والهيجان بسبب عمل خاطىء، غير أنه يتوخى ما يكفي من الحذر لمنع الاعتداء من إيذاء أي شخص آخر. وهذا السلوك يفسر لجوءهم إلى إلحاق الضرر بأشياء جامدة، مثل الأقلام والأبواب. وحتى السكوت عندئذٍ يصبح مثل جمر تحت الرماد.

خير لك أن تصحح موقفك

إنك من أجل أن تتأكد من أن ما تعمله لا يلحق أذى بالشخص العدمي على علاته، يجب عليك أن تعمل بأي وسيلة لتهدئة نفسك. وإن أكبر التحديات التي تواجهها، هو القدرة على إيجاد الوقت واستثماره عندما تكون بصدد إنجاز عمل، ولا يتوفر لديك الوقت الكافي لإنجازه. وربما تكون قد جربت الشعور بالإحباط الناتج عن المعوقات التي يضعها شخص عدمي في طريقك حين تنطلق بسرعة نحو تحقيق هدف معين. وقد يتحول ذلك الإحباط بسهولة إلى حديث مقسم بالعدوانية التي تحول دون حصولك على مبتغاك منهم. كذلك فإن الصبر على تصرفات الشخص العدمي الانسجامي الذي يحاول دائماً تجنب الدخول في النزاع وتجنب استنكار الناس لأعماله وسلوكه، هذا الصبر قد يؤدي إلى هزيمة أهدافك ويجرفها بعيداً إلى مهاوي العدم.

وهذه هي إحدى أكثر الأخطار المألوفة التي يرتكبها الآباء بحق أطفالهم. إن السلوك العدمي هو أفضل الحيل التي يلجأ إليها الطفل. وإن الأحاديث العنيفة التي يوجهها الآباء المحبطين لأطفالهم قد تسكت الطفل نهائياً وتزيد الوالدين إحباطاً. وربما لجأ الوالدان عندئذٍ إلى تصعيد الموقف وزيادة حدة التوتر، ودفع الطفل إلى ما هو أكثر من ذلك. وبذلك يزداد قلق الطفل وانشغاله في البحث عن ملجأ

يقيه من القنابل الكلامية الهادفة إلى لفت انتباهه والاستماع إلى ما يقال له. وعلى المدى القصير لا نصل إلى غاية. أما على المدى الطويل فإن الغبار الذري المتساقط سوف يؤدي إلى تدمير العلاقات.

ويوجد هذا المبدأ نفسه في العلاقات بين الموظفين في العمل. فإذا ما فقدت صبرك مع شخص ما من ذوي تأكيد الذات المتدني فإن بإمكانك الاعتماد في حديثك على قانون تناقص الغلة الذي يقول: «بأن زيادة العمل أو رأس المال إلى أبعد من نقطة معينة لا يترتب عليه زيادة في الإنتاج.» وحيث إن عدم الصبر والإحباط كفيلان بأن يدفعا الشخص العدمي بعيداً إلى مهاوي العدم، فمن الضروري إذن: أن تظهر وأن تبدو كما لو أنك تملك جميع ما في العالم من وقت.

وإن المصدر الداخلي الذي يصبغ المظهر الخارجي للإنسان هو الاسترخاء والراحة، إذن: خذ الوقت الكافي لتكوين نفسك قبل الدخول في الحديث، إذ يجب عليك أن تتميز بالتراخي والهدوء لكي تحصل على شيء ما من الناس العدميين.

وتعتبر سرعة الفهم والإدراك مصدراً آخر من مصادر العون، لذلك فإن أفضل الوسائل لتنمية وتطوير الحدس والبديهة هي أن ترى العالم من خلال عيون الآخرين. وهناك وسيلة أخرى لتحقيق هذه الغاية وهي انتحال وضعية الجسد والتعبيرات المماثلة على وجه

شخص آخر، وتراقب (تلاحظ) وضعك العاطفي وتفكيرك. وباستعمالك لهذا الأسلوب يصبح بإمكانك أن تفهم وتتحدث مع الشخص العدمي.

هدفك: إقناع الشخص العدمي لكي يتحدث

يجب أن تهدف إلى إقناع الشخص العدمي لكي يتحدث على الرغم من انه لا يقول لك شيئاً. وهذا الهدف ممكن التحقيق لأن شيئاً لن يوقفك عندما تستعمل هذه الإستراتيجية.

خطة العمل

الخطوة رقم ١. خطط لما يكفي من الوقت

ربما يلجأ الشخص العدمي العدواني إلى الضغط عليك لتنفيذ عمل ما قبل الوقت المحدد لذلك، بينما أنت بحاجة ماسة إلى معلومات موجودة لديه ويمتنع عن إعطائك إياها. لذلك، وفّر الحماية لنفسك بالتخطيط سلفاً، إن التعامل مع الشخص العدمي بنجاح يحتاج إلى مدة طويلة. وإذا كنت مجهداً ومتوتراً بسبب محدودية الوقت، فإن الوقت يصبح غير مناسب للتعامل معه على هذا الأساس.

وإذا ألزمت نفسك بالدخول في حديث صريح مع شخص منغلق على نفسه فإن الوقت الذي خصصته لذلك الحديث يجب أن يأخذ عدة قنوات على تقويمك الشهري. ونحن ننصح أن تخطط للحديث في عدة فرص كل منها خمسة عشر دقيقة. وإذا لم تنجح خطتك بهذه الطريقة، فإن عليك الاستمرار بتكرار المحاولة. وعندما يتسلم الشخص العدمي هذه الرسالة التي تشير إلى عدم يأسك وتصميمك، فإنه قد ينفتح عليك لا لشي إلاّ ليتخلص منك.

الخطوة رقم ٢. اسأل أسئلة متوقعة ومتعددة الجوانب

إن أحسن الأسئلة التي يمكن توجيهها إلى الشخص العدمي هو السؤال الذي لا يستطيع الإجابة عنه بكلمة نعم أو بكلمة لا أو بالنخير. وإننا نوصي بأن تستعمل أسئلة من التي تبدأ بكلمات «من» و «ماذا» و «أين» و «متى» و «كيف» لأن هذه الكلمة هي مفتاح للموضوعات المراد بحثها، وكذلك طلب معلومات محدده عن أفكار الشخص العدمي مثل «بماذا تفكر؟» أو «كيف تريد أن تتقدم بالعمل؟» أو «أين سنذهب من هنا؟» ذلك لأنه لهذه الكلمات من فرص النجاح ما هو اكثر بكثير من، «هل تحب ذلك؟» أو «هل سنحصل على معلوماتك حالاً؟» أو «هل تستطيع أن تخبرني؟»

على كل حال، إن الذي يصنع جميع الخلافات في هذا

العالم، هو الطريقة التي تطرح بها الأسئلة (كيف) وليس ما هيّة الأسئلة نفسها (ماذا). وعندما توجه السؤال تأكد من أن الأسئلة غير الملفوظة هي الأخرى تحتاج إلى ردود. وإننا نوصي أن تظهر وتبدو كأنك على وشك الحصول على الجواب. ونحن نسمي ذلك نظرة الترقب. وهذه النظرة هي من المهارات غير اللفظية التي تستند على الاعتقاد بأنك قد حصلت على ما تتوقع من الأجوبة (حتى لو استغرق الحصول على تلك الأجوبة من الوقت أكثر مما تتمنى).

أجر التجربة الآن إن لم يكن هناك من ينظر إليك. ارفع حاجبيك وافتح فمك قليلاً، أمل رأسك إلى الجنب وانحن قليلاً للأمام كما لو أنك طرحت سؤالاً وتتوقع جواباً عليه في أي لحظة عندما توجه إلى الشخص العدمي سؤالاً غير محدد، فربما تعين عليك أن تثابر على النظر إليهم نظرات ترقّب لمدة أطول من التي تحتاجها مع إنسان عادي. وأن تلك النظرات سوف تساعدك على تمضية الوقت لو استطعت أن تتصور بعيني العقل أنك تستطيع أن ترى الكلمات وهي تسير (تمر) عبر البلعوم والفم ثم إلى أطراف اللسان. ويصبح من الممكن في أي لحظة من الآن أن يفتح الشخص العدمي فمه ليعطيك الجواب.

تحذير: إنك لا تتمنى أن تتحول هذه التجربة إلى مباراة.

فإذا لم تنجح من البداية راجع ما الذي حدث حتى الآن وهو ليس

بكثير. ثم وجّه سؤالك مرة أخرى. وهنا مثال على ذلك. "منذ لحظة سألتك عما يحدث. لكنك لم تجبني. وما زلت حتى الآن محتاراً بما يحدث؟" وبالتالي، يصل الضغط على الشخص العدمي إلى نقطة لا يستطيع عندها إلى الإجابة عن سؤالك مكرهاً بقوة سلوكك، فيفتح فمه ويخرج منه جوابه النموذجي وهو "لا شيء" أو "لا أعرف" وإذا أجاب الشخص العدمي بعبارة "لا شيء" عندئذٍ عليك قول "ماذا أيضاً؟" وإذا أجاب بعبارة "لا أعرف" يمكنك عندئذٍ أن تقول له "خمّن" أو "اعمل شيئاً" أو تقول "إذا كنت لا تعرف، فماذا يمكن أن يكون؟" وجّه إليه أفضل ما يمكن من نظرات التوقع. وسوف تدهش لمدى تأثير ذلك على الكبار و الصغار . جرّب هذا الاسلوب في المرة القادمة مع أي شخص ممن يقولون "لا أعرف" وسوف تدهش من سرعة الجواب الذي قد ينطلق بعد لحظات من ادعائهم بأنهم لا يعرفون شيئاً.

الخطوة رقم ٣- بعث البهجة في النفوس

عندما تخفق جميع الجهود المبذولة لا بد من اللجوء إلى القليل من المرح الذي من شأنه أن يترك أثراً كبيراً في النفوس. إن عمل التخمينات السخيفة والمبالغ فيها والمستحيلة عن سبب السكوت قد

شرخ الابتسامة عن وجه الشخص العدمي العنيد الذي لا يلين، وحطم الدروع التي يحتمي وراءها. وإذا تمكنت من العثور على شخص عدمي يضحك، فإن ضحكته سوف تعكّر المزاج.

ومن الممكن أن تكون المبالغة هي خط دفاعك الثاني ضد عبارة "لا أعرف" وفي إحدى الحفلات التي أقميت، ادعت إحدى المشاركات أن زوجها قد ترك في المغسلة عدداً كبيراً من الكؤوس، فسألناها: "كم مرّة ترك هذه الكؤوس وكم عددها؟" فأجابت: "كثيراً من المرات، وأعداداً كبيرة من الكؤوس" فضكنا وسألنا عن عدد الكؤوس، فقالت: "لا أعرف" ولقد كنا مستعدين لذلك الجواب، فطلبنا منها أن تخمّن وأعطيناها أفضل ما لدينا من نظرات التوقع. فلم تستطع مقاومة النظرة وقالت: "في مرات كثيرة وبأعداد كبيرة" وحيث إننا كنا مقتنعين أصلاً بضرورة عمل شيء آخر لو فشل ما نعمله حالياً، لذا لجأنا إلى المبالغة "حسناً، هل ممكن أن نقول إنها ثلاثون كأساً في اليوم ولسبعة أيام في الأسبوع ولمدة ٥٢ اسبوعاً في السنة؟" فأجابت: "كلا، من المحتمل أن يكون العدد حوالي أربعة كؤوس وبمعدل ثلاث مرات في الأسبوع" واستغربنا وتساءلنا «أين كانت هذه الأرقام قبل لحظة؟» ما زلنا لا نعرف ولكننا نعرف تأكيداً أنك حين تبالغ يلجأ الناس إلى التحديد.

انتبه إلى هذا على اعتبار أن البهجة هي سلاح ذو حدين

يمكن في غفلة أو لحظة سهو أن يسبب الأذى لك وللشخص العدمي. اعتبر أنك قد أخذت الحيطة والحذر وإذا ما استمررت في استعمال البهجة والمرح، بينما اتخذ الشخص العدم موقفاً دفاعياً فلا تحاول الاستهانة بالموقف الذي أصبح جدياً. عليك أن تعتذر فوراً وبإخلاص. وذكّر الشخص العدمي بأنك تهدف إلى الدخول في حوار معه وليس في مشهد مسرحي يكون الحديث فيه لطرف واحد ومثله مثل أنواع مختلفة من الأحاديث فإنه من غير المضمون أن يترك المرح والابتهاج أثرهما في كل ظرف. لذلك من الحكمة أن تتوخى الحذر في استعمالها.

الخطوة رقم ٤. التخمين

إذا ظل الشخص العدمي ساكتاً حتى الآن ولم يسفر أي شيء آخر عن نتيجة، أو إذا أردت خياراً بديلاً للخطوة رقم ٣ إذن عليك أن تجرب هذه الخطوة: ضع نفسك مكان الشخص العدمي وعد بتفكيرك إلى مجريات الأحداث كما تفهمها. كيف كان تسلسلها، وكيف يمكن أن تكون قد قاطعت ذلك التسلسل من أجل تحقيق عمل إيجابي من ذلك السلوك السلبي. وحين تتوصل إلى فكرة اقترح عليهم العمل بها وراقب ردة الفعل. ومن الممكن أن تفكر في عدة احتمالات، وعليك أن تطرحها على أساس ثرثرة حديث،

وليس لتحديد ما هو الصحيح من تلك الاحتمالات. ولا ضير أن بعض تلك الاحتمالات خطأ، وعليك أن تضع تخميناتك في مقدمة الحديث، كأن تقول لهم: "لا أدري ما الذي يحدث معكم..." أو "أنا فقط أخمن هنا.. لكن". إن الناس لا يحبون أن يعرف أحد بما يفكرون به. ولكنهم لا يكرهون التخمين الصحيح. وإن استطعت أن تكتشف أسباب السكوت فإنك تستطيع عند ذلك أن تجعل ذلك الشخص يبدأ بالحديث. وعلى الأقل سوف تلاحظ تغييراً محدوداً في تصنعهم وتعبيراتهم.

كانت «بيكي» فتاة مراهقة تعاني من المتاعب بسبب فصلها من المدرسة وقد أرسلتها إحدى وكالات الدولة للعلاج عند أحد المستشارين ويدعى غودوين. كانت «بيكي» تنام طيلة يومها ولا تتحدث مع أحد بما في ذلك المستشار الذي يقوم على علاجها نفسياً.

كانت تجلس في مكتبه، تهز قدمها بعصبية وتحملق خارج الشباك وتمنعت عن الإجابة على أي من أسئلته. وأسوأ من ذلك فقد تجاهلت أفضل نظرات التوقع التي نوجهها إليها، لذلك بدأ المستشار بالتخمين في أسباب تغيير سلوكها، فقال لها: "لا أدري ما الذي يجري معك، وأنا على يقين من أنك لن تفصحي عن ذلك، لكن موقفك قد أثار دهشتي. ولو كنت مراهقاً، وأنام طيلة يومي، فماذا كان

سيحدث معي؟ أعتقد أني كنت أتجنّب شيئاً! لكن، ما الذي كنت أتجنبه؟ ربما كان شيئاً في المدرسة أو شيئاً في البيت. دعينا نرى إن كان في المدرسة. ربما لأني لم أستطع أن أتآلف مع الطلبة أو فشلت في اتخاذ أصدقاء حقيقيين من بينهم، وربما لأني وجدت أنّ جميع الزمرة كانت فاسدة. إنّ الدولة تحثني على العودة إلى المدرسة، لكني لا أستطيع اللحاق بالطلبة كوني تأخرت عن الدراسة. وربما لأني افتقر إلى أساسيات القراءة أو مهارات الرياضيات مما سبب لي إحراجاً.

واستمرّ غودوين في الحديث قائلاً: "والآن ما الذي يمكن أن أتجنبه في البيت؟ ربما أني أشعر أني مهمل. وبالتالي، إذا ما انفصلت عن المدرسة وكنت أنام طيلة النهار ثم أهمل والداي أمري ولم يقولا لي شيئاً، فإني عند ذلك سأشعر أنهما لم يقدما لي المزيد من العناية. والنتيجة أنا الذي جعلت الحبة قبّة، ولقد سمعت أن لك زوجة أب جديدة، وأستطيع أن أتبيّن كيف أُهْمِلَ أمرك".

كيف تجاوبت بيكي مع لعبة التخمين هذه؟ عندما وصل المستشار إلى تخمينه الثاني عن المدرسة توقّف قدم بيكي عن الارتجاج. وكان ذلك مؤشراً جيداً لأنه كان التغيير الأول في عدميتها خلال عشرين دقيقة. وعندما استمرّ غودوين في حديثه نظرت بيكي إلى الأعلى

وأغلقت عينها مقابل عينيه وانهمرت الدموع من عينيها، وخلال لحظات بدأت تفصح عن المخاوف التي كانت تختبىء في قلبها.

إذا لاحظت وجود تغيير في السلوك في أثناء التخمين الذي تقوم به، فإنّ ذلك يعتبر مؤشراً على أنك تقف على الطريق الصحيح. إذن استمرّ بالسير على الخط نفسه وعندما تصل إلى معرفة المشكلة يبدأ صاحبها بالتحدث إليك. والأفضل من ذلك هو أن أصحاب المشاكل من الناس يبدؤون بالحديث عنها أحياناً حتى لو كنت مخطئاً في تخمينك في جميع الأحوال، ذلك لأنهم يتعاطفون معك لأنك ربما تكون قد أخفقت في معرفة ما الذي يحدث حقاً، ويقررون أن يريحوك من عناء ذلك. وعندما تمشي ميلاً في أعقاب خطوات شخص آخر فإنك ستكتشف عند ذلك الأرضية المشتركة لإنسانيتك.

الخطوة رقم ٥. بيّن لهم طبيعة المستقبل

إنّ الوسيلة الوحيدة لإجبار الشخص العدمي على الحديث تتمثل أحياناً في أخذه من اللحظة الآنية إلى المستقبل. فهناك من يستطيع تقدير عواقب السكوت وربما أدرك الحوافز التي يكتشفونها. وقد تتغيّر الكلمات الحقيقية التي تستعملها وذلك تبعاً لعلاقتك مع الشخص العدمي.

- ربما تقول للشخص العدمي الهادف لإتقان العمل:

"حسناً، لا تتكلم (الانسجام مع ما يحدث) فقط تصوّر كم من الأشياء تحدث خطأً وكم من الوقت سيضيع هباءً في هذا المشروع بسبب عدم الحصول على معلوماتك".

- ربما تقول للشخص العدمي الانسجامي:

"حسناً، لا تتكلم (التآلف) لكني لا أدري كيف ستكون علاقتنا على المدى الطويل إن لم نتحدث معاً.

- ربما تقول للشخص العدمي الانسجامي في المكتب:

"حسناً، لا تتكلم (التآلف) لكن سوف لانجد متعة في العمل هنا لو تقوقعنا في عالمنا الضيّق، لأنّ ذلك سوف يقتل روح الفريق بالتأكيد، وسوف يسفر عن مشاعر سيئة إضافة إلى سوء التفاهم بين العاملين".

- وبالنسبة إلى الشخص العدمي العدواني الذي يسعى إلى النيل منك بإبقائك بمنأى عن المعلومات، هذا الشخص تحدث معه عن العواقب التي ستحملونها، مثل إجراءات الدعاوى والشكاوى التي ستنهال فوق رؤوسهم.

تحذير: لا تُعط وعوداً لا تستطيع تنفيذها. إنّ التهديدات التافهة تعلّم الناس بأنك شخص تافه لا جدوى منه. إنّ هدفك هو أن

تعمل شيئاً من لاشيء وليس عكس ذلك. وهذا مما يجعل السكوت أمراً متعباً بالنسبة للشخص العدمي، وعندما يتكلم الشخص العدمي في بعض الأحيان سوف تجد أن تلك حالة من "إما الكلّ أو لاشيء" وإذا حصلت على مايبدو أنه معلومات مفككة بدلاً من الاعتراض بهدف التوضيح، استمر مع الشخص العدمي لبرهة من الزمن إلى أن يتعوّد على الحديث بصوت عال. ولا تحاول السيطرة على الحديث، وعندما يبدأ الشخص العدمي بالحديث، ابدأ أنت بالإصغاء إليه.

لحظات عظيمة في حياة الصعبي المراس من الناس

"قوة المثابرة"

لقد قاوم "راي" الإلحاح من أجل السفر، وبدلاً من ذلك استرخى مستريحاً وقال لنفسه بأنه لديه ما يستحقه من الوقت. لقد قبض على تلك النفايات الكلامية وحوّلها إلى سؤال:

"ما أسوأ هذا يا سام؟" (يوجه سؤالاً غير محدد وتوقعي).

فنظر سام إلى راي نظرة حديدية وقال: "لا أدري" وعاد سام إلى مكتبه وصحيفته. فقال له راي: "إذا عرفت، فماذا سيكون؟" (يوجه سؤالاً توقعياً).

فنظر سام بعيداً، وبعد لحظة سكوت قال: "لا أرى أنّ أحداً يفكر في أننا سنقوم بالعمل بهذه الطريقة التي عوملنا بها. إنها فقط..." لقد تمتم ثم تلاشى في السكون مرة أخرى.

جلس راي هناك يستعرض في ذاكرته الأحداث الأخيرة التي حدثت في الشركة، وطلع نهارها عليه.

"سام، أنا أخمّن هنا فقط، لكن قبل ثلاثة شهور، وخلال إعادة التنظيم، جرى تحجيم اثنتين من دوائرنا بشكل ملحوظ وتقطعت أوصال الميزانيات، فما هو تأثير ذلك عليك؟" (تخمين) ورأى راي جسم سام ينتقل بطريقة لا تصدّق. وكان "سام" يتلوّى في مقعده وبدا أن الضغط يتراكم في داخله وأخذ يضغط عليه لكي يتكلم. ومرة أخرى حملق سام في جريدته بعينين حديديتين.

وأحسّ راي بأنّ سام يحتاج إلى حافز صغير لكي ينفتح ويتحدث عن سبب سكوته، لذلك تحدّث راي عن المستقبل عندما قال: "لقد كان تخميني صحيحاً حول هذا الموضوع، وأنت وجدت أن تخفيض الميزانية وفقدان الموظفين هو درس يجب أن نتعلم منه، ثم فكّر بهذا! إنه بدون المعلومات التي تحتجزها، فإنّ المزيد من الناس سيفقدون وظائفهم، وسيصبح مصير الناس الموجودين هنا والذين عرفتهم منذ عدة سنوات على كف عفريت، وكل ذلك، لأنك لم تعمل الشيء الصحيح. وربما تعتقد بأنه لديك سبباً وجيهاً للسكوت الآن،

لكن كيف سيستمر هذا السكوت مستقبلاً؟ (يبيّن المستقبل) هيا يا سام، ما الذي يجري؟".

ففتح سام البوابات وانهال وابل من المشاعر السيئة والخوف داخل الغرفة، وكان واضحاً أنّ سام كان يعاني في سكوته، وقد أعطاه راي مجالاً للحديث، وعندما انتهى من قول كل ماعنده، سلّم ما عنده من معلومات لازمة كصبي صغير يعتريه الخجل.

ملخص سريع

عندما يتحول أحد ما إلى شخص عدمي.

هدفك: اقنع الشخص العدمي لكي يتكلم.

خطة العمل:

١ – خطط لما يكفي من الوقت.

٢ – وجّه أسئلة غير محددة وتوقعية.

٣ – وجّه الأضواء عليها.

٤ – خمّن.

٥ – بيّن المستقبل.

الفصل السابع عشر

الشخص السلبي

- خير لك أن تصحح موقفك
- خطة العمل
- لحظات عظيمة في حياة الصعبي المراس من الناس
- ملخص سريع

الفصل السابع عشر

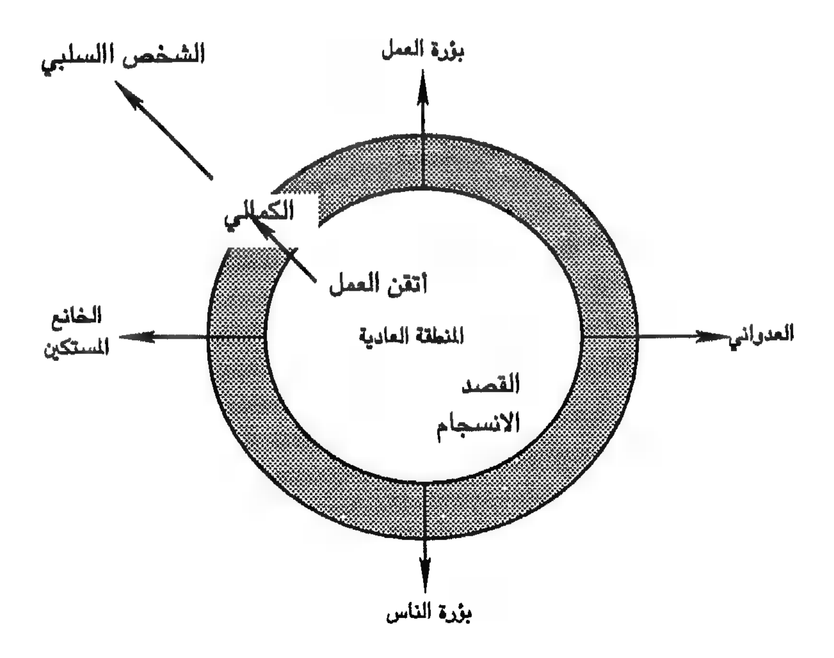
الشخص السلبي

أحبَّ "ريك" لعبة الهوكي منذ طفولته، ورغم أنه لم يمارس هذه اللعبة على الجليد، إلاّ أنه شكّل فريقاً من هواتها لممارستها في أحد ملاعب الجمنازيوم المحلية. وكان ذلك الفريق يضمّ عدداً من المهاجرين الجدد القادمين من روسيا، وقد اصطدم ريك مع أحد أعضاء هذا الفريق منذ أول يوم من أيام لعبهم، وكان ذلك العضو يدعى فلاديمير، وسرعان ما علم ريك بأنّ فلاديمير كان الشخص السلبي بين أعضاء الفريق، إذ كان دائماً يركّز على الأخطاء التي يرتكبها أعضاء الفريق دون التطرّق إلى أعمالهم الصحيحة، وبذلك تحولت كل لعبة إلى جدل تقف وراءه تعليقات فلاديمير السلبية.

إن الشخص السلبي هو فرد غايته التركيز على بؤرة العمل مدفوعاً بنوايا إتقان العمل عن طريق تجنّي الوقوع في الخطأ، والإتقان هو قاعدته لكل مايجب أن يعمل، وأين، ومتى، ومن يجب أن يعمل، وأهم من ذلك كيف يجب أن يعمل، وحين يعترض التقصير والضعف وفشل الآخرين طريق الإتقان، فلا شيء عندئذ يضارع الأخطاء التي تلوح في الأفق، مما سيدفع الشخص السلبي إلى اليأس، وحين يرى ذلك الشخص بأنه الوحيد الذي يملك الرغبة

والقدرة على تقدير الأخطاء التي حصلت أو قد تحصل، فإنه بذلك لايرى غير السلبيات في الناس جميعاً.

ويندفع بعض من الناس السلبيين إلى التذمّر بصوت عال بينما ينزوي بعضهم الآخر إلى يأس الخنوع والاستكانة والبلادة، ومن خلال الأفكار والكلمات وأحياناً الأعمال فإنّ الشخص السلبي الرافض غالباً مايملك براعة عجيبة لإخماد الأمل في نفوس الآخرين.



وإطفاء الشرارات الخلاقة قبل أن توقد النار. وغالباً مايبدون كما لو أنهم يحمون من حولهم من الناس من خيبات الأمل، وذلك بمنعهم من الارتقاء بآمالهم، وكثيراً ما يقولون: "إن ما يرتفع يجب أن يهبط" ويستنتج البعض منهم أنّ ما ينزل يجب أن لا يرتفع للأعلى أبداً.

إنّ سلوك الناس السلبيين (من بين جميع سلوكيات الصعبي المراس من الناس) هو الذي يترك تأثيره الماكر/ المخادع على الناس الآخرين، والسلبية هي التي تقوّض الحوافز وتكافح النمو والتطوّر وتؤدي إلى هبوط المعنويات، واليأس عند الناس الآخرين. هذا مع أنّ الناس السلبيين لا يحاولون عمداً خلق التعاسة والشقاء للناس، لأنهم يؤمنون في واقع الحال إن ذلك العمل الذي ينتقدونه هو عمل غير مجد كما يقولون. ويبني المتطرفون في السلبية حياتهم على خيبات الأمل المنبعثة من ظروف سابقة.

إنّ الصعوبات في حياة الناس تمرّ وتنقضي لكنها تخلف مرارة تستمر مع الحياة، لذلك يظل السلبيون من الناس متسلين بالاعتقاد بالحياة التي تؤثر على جميع مداركهم الحسيّة.

خير لك أن تصحح موقفك

إن أفضل الوسائل للتعامل مع الشخص السلبي هي أن

تعالج أموره برحمة وشفقة بدلاً من معالجتها بالاستخفاف والازدراء، ويعوزك أيضاً لذه المهمة الإدراك الحسيّ والصبر على ما يقف أمامك من مصاعب كبيرة.

ومن المحتمل بأنك تجهل، وربما تفضل أن تبقى دون معرفة التجارب والمحن التي واجهها السلبيون في حياتهم، وكذلك العقبات التي اعترضتهم في سبيل التغلّب على تلك المحن، أو الظروف التي عاشوها، ويكفي القول بأن الناس يتحولون إلى النكد فإن ذلك التحوّل يأتي عادة بسبب وجود تاريخ عادة مايسبق التغيير السلوكي. إننا نوصي بتطبيق الأساليب التقنية التحليلية في هذا الفصل على المواقف والنوايا المذكورة خلف هذا الكتاب وذلك لمساعدتك على استعادة إدراكك الحسّي. قارن معاملتك مع الشخص السلبي بشيء ما لو كان ذلك الشيء أكثر نكداً، أو اسأل نفسك "ماهي أهمية سلبيتهم خلال مائة سنة؟".

هدفك: التحوّل إلى حلّ المشكلة.

عندما تتعامل مع الشخص السلبي عليك أن تهدف إلى التحوّل من البحث عن الخطأ إلى السعيّ إلى حلّ المشكلة، ومن حالة الركود إلى الإبداع ومن الانحراف إلى التحسين. وربما عجزت عن إيقاف فيضان السلبية تماماً، ولكنك قد تنجح في إعادة المد إلى مجراه الصحيح.

خطة العمل

الخطوة رقم ١. امش مع التيار

إنّ أصعب المشاكل التي ستواجهها في تعاملك مع الشخص السلبي، هي محاولة إقناعه أن الأمور ليست سيئة بقدر ما يعتقد، وإنها قد تتحول إلى ماهو أسوأ. وإنّ هذه المحاولة سوف تؤدي فقط إلى تشجيع السلبيين من الناس على زيادة النوايا لإقناعك بأنّ الأمور سيئة جداً وسوف تتحول إلى الأسوأ. وعندما تحاول إقناع الشخص السلبي بالتحوّل إلى الإيجابية فمن المحتم أن تصبح أنت نفسك شخصاً سلبياً. وبطريقة ما فهذا يعني أنك تحصل فعلاً على ماتريد، مادام أن الإيجابية هي ناتج مجموع سلبيتين، أي: ناقص × ناقص = زائد وذلك حسب المعادلات الجبرية).

ولو وضعنا الرياضيات جانباً نجد أنّ شخصين من الناس السلبيين يمران في أوقات أكثر صعوبة من أجل التحول إلى الإيجابية. إنّ محاولة إقناع الشخص السلبي للتحوّل إلى الإيجابية هي مثل الكفاح للخروج من رمال متحركة: فكلما ناضلت للخروج من تلك الرمال كلما طمرت تلك الرمال باضطراد. إنّ خطوة العمل الأولى للتعامل مع الناس السلبيين هي السماح لهم أن يظلوا سلبيين كما يحلو لهم.

الخطوة رقم ٢. استعملهم كمصدر

يستطيع الشخص السلبي أن يؤدي لك خدمتين في حياتك:
أولاهما أن يقوم بدور البناء لمزاياك الشخصية، وثانيتهما أن يقوم بدور جهاز التحذير المبكّر. وأذا أردت أن تبني عضلاتك فإنك تتجه إلى رفع الأثقال. أما إذا أردت أن تبني مزاياك الشخصية فعليك أن تتمسك بالشخص السلبي على أن تظل إيجابياً، طالما أنّ المحن هي التي تبني المزايا، وبدلاً من أن تسعى إلى تحويل شخص سلبي إلى إيجابي، فإنك بالمحافظة على السلوك الإيجابي في داخل نفسك تستطيع أن تحميها من الانزلاق إلى الهاوية. قل لنفسك بأنك تتدرب من أجل مواجهة تحديات كبيرة في حياتك. ولكي يساعدك على الاستعداد فإن الشخص السلبي ينشط لبناء مزاياك، وأخيراً، فإنّ هذا العالم مفعم بالتحديات، وإنّ القوة الكامنة بداخلك هي جائزتك لقبول تلك التحديات، كما أنّ المزايا هي الأخرى مصدر حيوي للحياة السعيدة. وإذا أردت الحصول على بعض المرح، ففي المرة القادمة يبدأ الشخص السلبي بغمرك بسلبياته، وعندئذ ضع يدك بلطف على كتفه، ثم انظر إلى عينيه وقل: "شكراً لك على العمل المدهش الذي تقوم به" وبهذا الأسلوب ربما استطعت إرباكه، ووقفه عند حد، وربما سعدت بتناول الطعام معه.

ويستطيع الشخص العدمي أيضاً أن يقوم بدور جهاز كشف الدخان أو بدور نظام الإنذار المبكّر للصعوبات القادمة أو المحتملة. ونحن نعرف شركة حيث يوجد بين موظفيها التنفيذيين شخص سلبي وكان الموظفون يعملون حسب كل فكرة جديدة وينفذون كل خطة عمل قبلها. وكانوا يطلبون منها أن تنفذ العمل قبل السير به قدماً. "عندي هذه الفكرة العظيمة، لكني متأكد من وجود عيب خطير بها. من فضلك ياسو، حلّليها!" هذا أسلوب إستراتيجي لأنك قلت اسمعي، ثم حفرت عميقاً، فسوف تجد بعض الحقيقة في اهتمامات الشخص السلبي، إنّ هذه المعرفة سوف تؤدي بك وبآخرين إلى عمل وقائي، وغالباً ما يلمّ الشخص السلبي بالمشاكل الأساسية التي أغفلت. وحيث إنه من الصحيح أن الشخص السلبي يعمم عن هذه المشاكل، لكن من الصحيح أيضاً أن جهلك بالأمور سوف يسبب لك من الأذى أكثر بكثير من سلوكياتهم السلبية.

إن جميع الناس يصدرون أحكاماً عامة بانتظام، وإنّ جميع الأحاديث (بما في ذلك مافي هذه الجملة) هي الأخرى أحكام عامة إلى حد ما، وفي أثناء سيرنا قد نتوقف عند إشارتين أو ثلاث من الإشارات الحمراء ثم ندعي بأن جميع الإشارات الضوئية الموجودة في المدينة قد أصبحت إشارات حمراء، قد يحدث أن نقابل اثنين أو ثلاثة أشخاص ممن هم في مزاج سيّء، ثم ندّعي أن جميع الناس

في مزاج سيء هذا اليوم. والناس السلبيون لهم مثل هذه الميول عند معالجة المشاكل. وهم عادة ما يبدؤون بملاحظة التفاصيل التي تفترض أن خطأ ما قد حدث أو يحدث الآن أو قد يحدث مستقبلاً، ومن ثم يبدؤون بالتعميم بأن كل شيء في هذا العالم خطأ ولا يوجد ماهو صحيح أو ماقد يفيد مستقبلاً، عند هذه النقطة يجب عليك التصدّي بالاسترجاع لتوضيح النقطة والعودة بها إلى التفاصيل. وكلما زاد توضيحك وتحديدك للمشكلة كلما سهّل عليك علاجها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

حدثتنا إحدى السيدات التي حضرت مؤتمرنا بقصة اشترك فيها زوجها ويدعى بوب. وقد وصفته زوجته على أنه شخص كلاسيكي وسلبي، وكان فريق كشافة الكأس يعدّ للقيام برحلة إلى واشنفطون دي سي (مقاطعة كولومبيا) عندما بدا الشخصان المسؤولان عن تنظيم الرحلة بحالة عصبية وحيرة حول ما إذا كانا قد نسيا شيئاً، وقد قررا استدعاء زوجها إلى اجتماع لكي يقوم باستكمال نواقص تلك الرحلة سلفاً، وقد قام بذلك فعلاً إلى حدّ أخذ الاحتياطات اللازمة لحماية الباص من الإرهابيين، وقد حددوا أيضاً عدداً من المشاكل المحتملة الوقوع قبل وقوعها واتخذوا الخطوات اللازمة للحيولة دون وقوعها قبل بدء الرحلة.

الخطوة رقم ٣. أبق الباب مفتوحاً

يميل السلبيون إلى العمل في أوقات مختلفة أكثر من غيرهم، وإذا مابذل أي جهد لدفعهم إلى اتخاذ قرار فإن ذلك سيجبرهم على التباطؤ. أما إذا دُفع الشخص السلبي إلى العمل تحت تشجيع معقول، فإنه يبذل مافيه الكفاية من الجهد لإنجاز عمله حتى النهاية، وإلا تحول إلى رمال في تروس الماكينة ستؤدي بالتالي إلى تدميرها.

ومع أنّ الإغراء يدعو دائماً إلى إلقاء السلبي خارجاً، وأن تستثنيه، أو تقفل الباب في وجهه إلا أن الحكمة تقضي إعطاءه وقتاً للتفكير وإبقاء الباب مفتوحاً أمامه لكي يتمكّن من العودة عندما يتم استعداده لذلك.

وبإمكانك أن تشير إلى بقاء الباب مفتوحاً باستعمال عبارات مثل: "دعنا نعرف إذا غيرت رأيك" أو "ارجع إليّ عندما تفكر بالحل" أو "لم لا تفكر لحظة بهذا وتقدّم تقريراً عن الأفكار التي تتوصل إليها لمنع وقوع المشكلة أو حلها". وحيث إنّ العالم المتحضر يوجه الضغوط لنا جميعاً لنقوم بمزيد من العمل في أقل وقت ممكن، فإنك أحياناً تكسب السباق ليس لأنك كنت الأسرع، بل لأنك كنت تسير على طريق واضح المعالم وخالٍ من العقبات، وعند نهاية السباق سوف يدفع ثمن رغبتك في الإسراع وذلك بالتباطؤ عند خط البدء.

الخطوة رقم ٤. توجّه إلى إجابات المتناقضة (القطبية)

ماهو الجواب الذي تحصل عليه عندما تطلب من طفل عمره سنتان أن يذهب إلى الفراش بينما الأطفال الآخرون مازالوا يقظين؟ الجواب القطبي! يقولون: "لا أريد أن أذهب إلى الفراش".

عندئذ استعمل الجواب القطبي وقل لهم:

"يجب أن لا تذهبوا إلى الفراس ويجب أن تظلوا يقظين طيلة الليل!" عندئذ يقول الطفل:

"لكنني تعب، وأريد أن أذهب إلى الفراش".

حسناً، إنه خبر جيد أن نعلم بأن هذا النموذج من الحوار ينفع مع السلبيين من الناس أيضاً، ربما لأنهم في موقف صعب من ذي قبل. وذات مرة أتيحت لنا الفرصة لرؤية طبيب لامع يستعمل هذه التقنية مع مريض مكتئب كان يبذل قصارى جهده لإقناع الطبيب بأنه كان في حالة تامة من اليأس، وعندما فشلت كل الجهود الأخرى التي بذلت، وافق الطبيب معه بطريق الحيلة وقال:

"حسناً، لقد كسبت. لقد كنت الوحيد من بين آلاف المرضى التعساء الذي استطاع أن يقنعني بأن الأكثر شقاءً والأقل قيمة بين بني البشر".

فأصيب المريض بصدمة عندما فكر بما قاله الطبيب

للحظة، ثم أجاب:

"قل الحقيقة، فأنا لست سيئاً لهذه الدرجة".

ومرة أخرى سمعنا أحد المدراء التنفيذيين في إحدى الشركات يشكو لمساعده بسبب عدم كفاءة، موظفي الشركة وعدم أهليتهم، وعجزهم الكامل عن عمل شيء واحد بطريقة صحيحة.، فاقترح عليه مساعده بشغف قائلاً: "أنت على صواب دعنا إذن نخرج جميع الموظفين من الشركة، ثم نطلق النار عليهم ونقوم بعد ذلك بحرق المبنى" فضحك المدير التنفيذي لهذه الفكرة، ثم وافق قائلاً: "حسناً، ليس الأمر سيئاً لهذه الدرجة".

وهناك طريقتان لتطبيق المبدأ القطبي عندما تتعامل مع الشخص السلبي. أولى هاتين الطريقتين هي وقف السلبيات قبل العمل. مثلاً: "هذه فكرتي، وهنا أرى المشكلة" عند ذلك يعرف السلبي أنك على صلة واقعية مع الفكرة وربما يقتنع.

وثانيتهما: التوافق مع ما يعتري الموقف من يأس، وتحدّي الشخص السلبي بالإصرار على رأيك حتى لو عجز عن وجود حلّ لهذه المشكلة. مثلاً: "أنت على صواب. إنّ الموقف ميئوس منه، وفي الحقيقة لا تقدر حتى أنت على حل هذه القضية" ولا تندهش حين ترى الشخص السلبي يتجه إلى الجهة المعاكسة، وهو يقول لك: إن

المشكلة يمكن حلها، ثم يريك كيف سيحلها.

الخطوة رقم ٥. اعترف بنواياهم الحسنة

إن كنت تخطط لبناء النيّات الحسنة على أنقاض السلوك السلبي، فسوف يصدّق الشخص السلبي ذلك، وبذلك يصبح التعبير عن الكمالية التحليلية أكثر الوسائل فائدة. وقرر العمل على أساس الاستعانة بالاسترجاع السلبي، وأعرب عن تقديرك وتشجيعك للشخص السلبي لما له من مقاييس عالية، ولرغبته في الحديث، ولاهتمامه بالتفاصيل، وعندما ينجح في القيام بعمل مجد حاذر أن تقول: "لقد قلت لك ذلك" وبدلاً من ذلك ضم الشخص السلبي إلى الاحتفال بالنصر وحتى لو كان غير ذي وزن في كل المشروع حاول أن تتحدث وتتصرف على أساس أن النجاح في المشروع كان ثمرة لجهود جميع أعضاء الفريق، وربما ترك هذا التصرّف أحياناً تأثيراً ملحوظاً على إحساس الناس ونظرتهم إلى الشخص السلبي. والأكثر من ذلك هو أن هذا التصرف سيغيّر طريقتهم في النظر إلى الناس وإلى الأحداث.

لحظات عظيمة في حياة الصعبي المراس من الناس

"الانفراج في العلاقات بين فرق الهوكي الأمريكية

والروسية".

في البداية، حاول ريك فعلاً عدم الردّ على سلبية فلاديمير، لكنه تخلّف عن كل لعبة نتيجة لإحساسه السيء بأنه دخل في حالة حرب مع أحد الروس من الذين كانوا أول من تعرف إليهم، وحيث إن السلام يبدأ دائماً بين الأفراد، وحيث إن "ريك" كان مساعداً لأحد مؤلفي كتاب عن "إخراج أفضل مافي الناس في أسوأ حالاتهم*" فقد قرر أن يبذل كل الجهود من أجل تحقيق التعايش السلمي، وخلال اللعبة التالية اقترح ريك على فلاديمير أن يلعبا في الفريق نفسه، ومما لا يثير الدهشة أن مهارات كل منهما في اللعب كانت تكمل مهارات الآخر، ولقد لعبا معاً بطريقة جيدة. وكان فلاديمير نوعاً من الكماليين (الاتقانيين) في لعبة الهوكي كما كان ريك كذلك. وقد أدرك ريك من خلال اللعب إحباط فلاديمير مع أي أحد آخر، كان نصف اللاعبين يسعون فقط للفوز بغض النظر عن الطريقة التي يفوزون بها، بينما كان النصف الآخر لا يدري ماذا يفعل، وكان ذلك الوضع هو مصدر سلبية فلاديمير، وكان من دواعي السخرية أن فلاديمير الذي اعتقد "ريك" بأنه سيكون أكثر الناس صعوبة في الفريق، قد تحوّل إلى أكثر الناس من الذين يلعب معهم الهوكي

* هذه هي ترجمة المترجم للاسم الأصلي للكتاب -الناشر-.

مرحاً، حيث لعبا معاً لعباً ممتازاً، وأصبح الحصول على مايكفي من اللاعبين هي المشكلة الآن ذلك لأن انتقادات فلاديمير السلبية قد أقصت معظم اللاعبين الآخرين وكان من الصعب اقتناع أي شخص آخر للعب الهوكي معهما. وفي يوم من الأيام قال "ريك" إلى فلاديمير: "أعتقد أنك تهتم كثيراً بتعليم الآخرين اللعب جيداً" وطبعاً كان جواب فلاديمير على ذلك جواباً محيراً.

ووضح ريك سؤاله: "حسناً، من الواضح أنك تهتم كثيراً بلعب الناس بطريقة أفضل لأنك تصرف كثيراً من الوقت لتخبرهم عن الأخطاء التي يرتكبونها في أثناء اللعب. فلم تهتم أو تصاب بالإزعاج مادمت لم تعلمهم اللعب الصحيح؟ (يخطط للنوايا الحسنة) فقال: "افترض ذلك...".

ويجب عليك المتابعة باستمرار إن كنت تخطط من أجل الحصول على التأثير الإعجابي على الآخرين، وعندما كان فلاديمير يوجه انتقاداته للآخرين في أثناء اللعب كان ريك يتحدث معه قائلاً: "شكراً على مساعدتهم" أو "جيد... لقد أصبح يعرف ماذا سيفعل في المرة القادمة" أو "في أقرب وقت سنرمي القرص المطاطي معاً".

وبعد ثلاثة أسابيع من التخطيط الإيجابي والمثابرة بمعدل مرتين في الأسبوع، وساعتين في الليلة، التقى ريك وفلاديمير في غرفة خزائن الملابس، فقرر ريك أن يختبر نتائجه: فقال: «إنّك يا

فالدي من الشباب الذين يهتمون كثيراً بتعليم الناس، أليس كذلك؟ فأجاب: "هذا صحيح".

وعندما يقبل الشخص العدمي تخطيطاً إيجابياً حول نواياه، فإنه يصبح مستعداً للرجوع لذلك قال ريك: "هل لاحظت بأنّ أحداً لم يتحسن هنا؟" ومرت لحظة وجوم عندما قال فلاديمير بقلق عميق: "هل تعتقد ذلك ياريك، حسناً، ربما كان السبب لأن الجميع اغبياء" فانتزع ريك ضحكة وقال: "أنا لا أعرف شيئاً عن الغبي، ولكن عندما يصل الموضوع إلى الحديث فأنا أعتقد إذا كان عملك لم يجد نفعاً فإنّ عليك أن تجرب شيئاً آخر. لقد بينا لهم الأخطاء التي يرتكبونها، فلم لا نقول لهم كيف يعملونها بطريقة صحيحة لمدة أسبوعين ثم نرى إذا حدث تغيير؟" وبلا دهشة، لم يتحمس فلاديمير للفكرة لكنه كان راغباً في تجربتها. ثم لاحظ أنه عندما كان يخبر الناس للقيام بعملهم بطريقة صحيحة كانوا يتجاوبون مع طلبه، وعندما كان يسلط الأضواء على الخطأ كانوا يعمدون إلى تكرار الخطأ، لذلك بدأ يركّز اهتمامه على الإيجابيات بدل السلبيات، وعندما تحسن لعب الآخرين أصبح فلاديمير الروسي عضواً مهماً في الفريق.

ملخص سريع

عندما يتحول أحد الناس إلى شخص سلبي

هدفك: التحول إلى حل المشكلة

خطة العمل:

١ – سر مع التيار.

٢ – استعملهم كمصدر.

٣ – اترك الباب مفتوحاً.

٤ – توجه إلى التجاوب القطبي.

٥ – اعترف بحسن نيّاتهم.

الفصل الثامن عشر

المتذمر

- خير لك أن تصحح موقفك
- هدفك شكّل مخالفاً لحلّ المشاكل
- خطة العمل
- لحظات عظيمة في تاريخ الصعبي المراس من الناس
- الملصقات الإيجابية على الجدران
- ملخص سريع

الفصل الثامن عشر

المتذمر

تذمّرت "سينثيا" وقالت: "كان أمراً فظيعاً".

فأخذت جوان نفساً عميقاً ونظرت إلى أعلى إلى "سينثيا" واغتصبت ابتسامة ثم قالت: "نعم، قلت أمراً فظيعاً" وبدأت جوان تخربش على دفتر أوراق أمامها، لقد كانت هذه المرة الخامسة التي قاطعتها فيها سينثيا هذا الصباح، والأسوأ من ذلك أنه كان هناك في دائرة جوان ست عشرة موظفة من أمثال سينثيا. ولقد سمعت بأن المديرة التي كانت قبلها قد استقالت مبكرة لأنها لم تستطع احتمال أولئك الناس. وقد اعتقدت جوان خطأً أن الآخرين من المدراء كانوا يمزحون حين يتحدثون عن تلك الحادثة، لكنها اكتشفت بحسرة وألم بأن الحكاية كان لها نصيب من الحقيقة. وقد تبيّن لها أنها لاتستطيع التركيز على مادة واحدة لمدة تزيد على عشر دقائق دون أن تسمع أحداً يتذمر لسبب ما، وفكرت مع نفسها:

"كيف أستطيع أن أنجز أي عمل؟"

قالت "سينثيا" تحدّث نفسها: إنّ قضية الشواية والصندوق هي قضية مخجلة، ورهيبة".

وفكرت "جوان" بأنها لو وافقت سينثيا على ما تقول، فإن

سينثيا سوف تتوقف، وكان ذلك التفكير خاطئاً.

ثم استطردت سينثيا بحماس متجدد قائلة: "لايوجد لديك فكرة يا جوان كم كان رهيباً! ولا أدري لماذا..." ثم بدأت بسرد الرواية -رواية الشواية والصندوق- مرة أخرى من ألفها إلى يائها بتنميق جديد من أجل تضخيم آلامها.

لقد كانت هذه الشكايات (التذمر) مضيعة للوقت تماماً، ولم ترَ جوان فائدة منها أو مبرراً لها، وعندما بدأ تذمر "سينثيا" يدخل في وعيها ويخرج منه أصبحت جوان تتذمر لنفسها: "لماذا يقومون بمثل هذه الأعمال؟ ولماذا يحدث كل هذا معي؟".

هناك ثلاثة أنواع من التذمر والشكايات نسمعها دوماً طيلة حياتنا وهي: المساعد/ المفيد، والقابل للمعالجة، والبغيض الذميم.

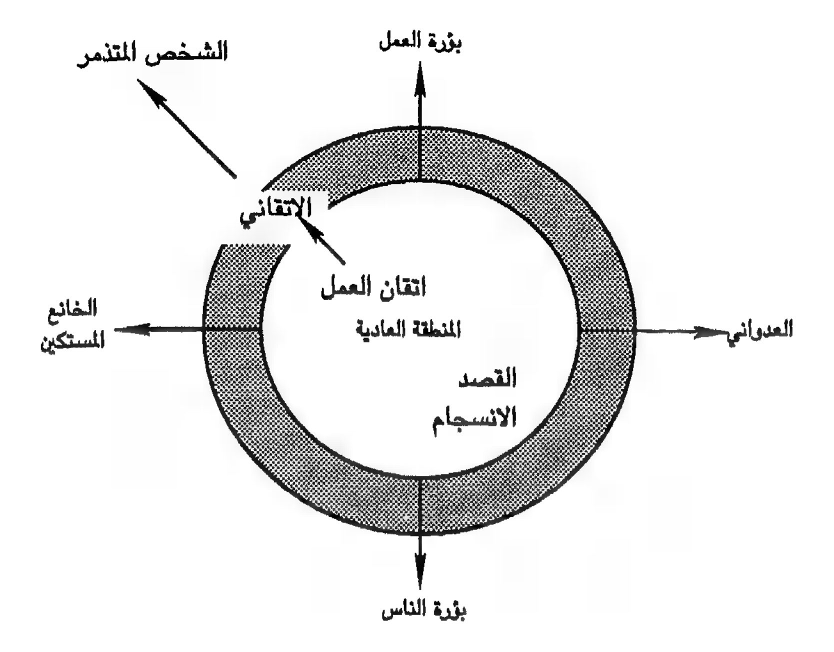
يجلب الشاكي المساعد الانتباه/ الاهتمام إلى المشاكل التي يجب الإفصاح عنها، ثم يقوم معها الخيارات والحلول اللازمة لها. ومن شأن هذا الأسلوب/السلوك أن يساعد في حل مشاكل إدارة الأعمال، والأنظمة، كما يساعد على نمو العلاقات وتطويرها وتحسينها. إن الأغلبية الساكتة من ذوي المشاكل من الناس لا يتذمرون أو يشكون أمرهم لأولئك الذين أساؤوا إليهم. أما القليلون من الناس الذين يتحدثون بصوت عالٍ عن المشكلة في أثناء العمل

بهدف إيجاد حل لها، هؤلاء الناس هم بركة لمساعديهم وعائلاتهم وأصحاب العمل الذين يعملون معهم، وكذلك الشركات والمؤسسات التي يعملون بها.

وهناك نوع آخر من التذمر والشكايات التي يمكن علاجها بكل معنى الكلمة نحن جميعاً بحاجة إلى أن نتنفس الصعداء، والتخلص ممّا يثقلنا من أعباء، والحديث بصوت عال عن إحباطاتنا ولو في حالات نادرة جداً، لأنّ قليلاً من التذمر في مناسبة ما سوف يساعدنا على التخلص من ضغوط الحياة الجديدة، وإن إبلاغ أحد من الناس عن الضغوط التي تواجهها من شأنه أن يمدك بصمام تنفيس للتحرر من القلق المكبوت والإفراج عن طاقاتك المخزونة.

ومن سلوكيات المتذمر أن يتحصن وراء أسوار/ جدران من القلق والكرب، وليس لهذا السلوك إلا شأناً ضئيلاً فيما يتعلق بالتحرر من الضغط، لأن الاحتماء وراء الجدران يظل مستمراً مادام القلق والكرب مستمرين، وكانت سينثيا من هذا النوع من المتذمرين لأنها لم تحاول أن تطرح حلولاً لمشاكلها وتذمرها، أو تغير اتجاه ذلك التذمر نحو أي تغيير من نوع آخر.

وعندما تنظر من نافذة التفاهم سوف تبدأ بتحسس وتفهم هذا السلوك الصعب. إن المتذمر تربطه صلة القرابة/ العمومة مع



الشخص السلبي الرافض، لأن كلا السلوكين (التذمر والسلبية) إنما ينبعثان عن النيّات الهادفة لإتقان العمل، وبمقدور الشخص السلبي أن يرى ما الذي يمكن وما الذي يجب أن يكون، وأن ينظر إلى ماهو كائن الآن ومتى سيتناسب الذي هو كائن الآن مع الذي يمكن ومع الذي يجب أن يكون، ويعاني المتذمر من ناحية أخرى من عجز حاد وعدم المقدرة على رؤية ما الذي يمكن وما الذي يجب عمله. وبدلاً من هذا العجز عوض المتذمر نفسه بالقدرة على رؤية ماهو الخطأ فيما كان وما هو الخطأ فيما هو كائن.

ومن الممكن أن يكون عند المتذمرين من الناس إحساس غامض أو اعتقاد مبهم بأن الأحداث يجب أن تتغير عما كانت عليه، لكنهم (أي المتذمرين) لا يملكون تصوراً أو رأياً حول الطريقة أو الأسلوب الذي يجب أن يتبع بغية تغيير وجهةوطبيعة تلك الأحداث، وهذا الإحساس الغامض الذي نتحدث عنه من شأنه أن يترك المتذمر بلا حول ولا قوة للتعامل بفعالية مع المشاكل والأمور التي يكرهون، ومن شأنه أيضاً أن يعطي المتذمر حجة وسبباً للقدوم إليك، وبكلمة أخرى، إذا كان هناك خطة لحياة المتذمر فإنه يبتعد عنها! وبسبب هذا الشعور بالعجز، فإنّ المتذمر يفتقر إلى تأكيد ذاته لفظياً بالمقارنة مع الشخص السلبي. وهناك ثلاثة من العوامل التي تسهم في إعطاء صوت المتذمر مزاياه: أولها: الحمل الملقى على أكتافهم جراء البؤس المتكدس الذي يؤدي فقط إلى تنمية سلوكياتهم كلما استمروا في البحث عن المشاكل وتجميعها.

وثانيهما: الجهد المطلوب للحديث عن كل ماهو خطأ عندما يفلسون ويعجزون عن عمل أي شيء حيال ذلك الخطأ.

وثالثهما: الشعور بالعقم والإفلاس، عندما يفشلون في تقديم أفكار بناءة أو في إصلاح الأخطاء.

خير لك أن تصحح موقفك

إنّ الناس الذين يتعاملون مع المتذمرين، شأنهم شأن جوان، يصبحون متذمرين أنفسهم، وهذه الدالّة الأساسية من شأنها أن تزيد/ تفاقم الإحساس بالعذاب جرّاء التعامل مع المتذمرين، ويصبح من الصعب التمييز بين التذمر والمتذمر. وهناك أربع حالات من اليأس التي تجعل الظرف ظرفاً سيئاً، وتسمى الحالات هذه بـ «عدم التجاوب مع المتذمر» وهي:

١ – لا توافق المتذمرين، لأنّ موافقتك على آرائهم سوف تشجعهم على الاستمرار في التذمّر والشكوى.

٢ – لا تخالفهم الرأي، لأنّ ذلك سيجبرهم على تكرار مشاكلهم.

٣ – لا تحاول أن تحلّ لهم مشاكلهم، لأنك لن تستطيع ذلك.

٤ – لا تسألهم أبداً عن سبب تذمرهم، لأنهم سيشعرون بأنّ سؤالك هو دعوة لهم لبدء التذمر من جديد.

وهناك ثلاثة متطلبات عليك أن تتكلّفها لمساعدتك على التعامل مع الشخص الصعب، وتسمى هذه الحالات بـ "التجاوب مع المتذمر"، وهي:

١ - يجب أن تتعامل بصبر مع مقاييسهم (معاييرهم) المستحيلة وسلبيتهم اللامحددة.

٢ - تعاطف مع المساكين من المتذمرين الذين لا سيطرة لهم على حياتهم.

٣ - ألزم نفسك بعملية طويلة لإقناعهم بالتركيز على الحلول المجدية.

هدفك: شكّل تحالفاً لحل المشاكل

إذا توجّب عليك التعامل مع المتذمر، فاهدف إلى الانخراط معهم في فريق من أجل تشكيل تحالف لحل المشاكل. (وإذا لم يحقق هدفك غايته عندئذ لا تتردد في طردهم!) إنّ الفرق بين حلال المشاكل والمتذمر يتمثل في طريقة حديث كل منهما عن المشكلة: فحلال المشاكل ينظر إلى المشكلة نظرة هادفة إلى إيجاد الحلول المناسبة، وأما المتذمر فهو ينظر لها نظرة عاجزة، ومن ثم يبدأ بالتعميم على أن المشكلة هي: أسوأ مما هي عليه في أرض الواقع، لذلك فإنّ أفضل مايمكن عمله مع أحد الناس من المواظبين على التذمر، ومع من التفّ حوله من الآخرين، هو العمل معهم من أجل إزالة شعورهم بالعجز ومساعدتهم على تحديد الحلول، ومن شأن إستراتيجية العمل هذه أحياناً أن تشف المتذمر من معاناته مرة وإلى الأبد لو تم

اتباعها باستمرار مع الزمن، وسوف تؤدي هذه الإستراتيجية إلى تلاشي الإحساس بالعجز وإلى زوال دواعي التذمر.

خطة العمل

الخطوة رقم ١. استمع إلى النقاط الرئيسية

نحن نعرف بأن الاستماع هو آخر ما تتمناه عندما يتذمر أحد ما إليك! مع أنّ الاستماع هو ما تحتاجه بالضبط لكي تتمكن من التعامل مع المتذمر ومعالجته. لذلك نوصي بالاستماع إليه مع الاحتفاظ بورقة بيدك لكي تكتب النقاط الرئيسية الخاصة بالشكوى، وقد قمنا بهذه التوصية لعدّة أسباب:

أولها: لأنّ المتذمرين يحبون هذا، كونه يريهم أنك تستمع لهم، وربما استنتجوا بأنك تتقبل استلام حقيبة من المصائب ثم توقع على استلامها.

وثانيهما: لأنّ الاستماع يساعدك على الاسترجاع والتوضيح، وهي الخطوة الثانية من هذه الإستراتيجية.

ثالثهما: لأنك بكتابتك النقاط الرئيسية عن الشكوى، لن تحتاج إلى الاستماع إليها أكثر من مرة، لأنك ستعرفها فوراً، لو حاولوا إعادة دورة الشكوى!.

الخطوة رقم ٢. قاطع الحديث واحصل على التوضيح

سيّطر على الحديث بواسطة الاعتراض اللبق، واطلب مساعدة المتذمر.

ثم وجّه أسئلة استيضاحية كي تحصل على تفاصيل المشكلة، ذلك لأن المشاكل الغامضة نادراً ما تجد لها حلاً. استعرض قائمة النقاط الرئيسية واجمع معلومات عن كل واحد بالترتيب لكي يشعر المتذمر بأنك سمعت وفهمت مايقول.

وسوف تأتي أوقات يعجز فيها المتذمر عن التوضيح كون المشاكل قد وضعت في حقيبة المآسي دون محضها بالتفصيل، وإن كان الحال كذلك، عليك أن تعيّن (إن كنت الأعلى منصباً) أو تقترح عليهم أن يذهبوا ويجمعوا مزيداً من المعلومات وإصدار التعليمات إليهم لإعادة تلك التعليمات إليك في وقت محدد.

الخطوة رقم ٣. تحوّل من التركيز إلى الحلول

لأن المتذمرين غالباً ما يشتكون بغموض ويكثرون من التعميم. مثل: (كل شيء خطأ، وحتى لو كان صحيحاً فإنّ أحداً لا يهتم بذلك) نقول لأن المتذمرين كذلك، فإنهم لا يقفون مكتوفي الأيدي أمام أي مشكلة لها حظ في إيجاد حلّ لها. وعندما تبدأ بتفهّم كل

مشكلة على حدة، فإن المتذمرين يجدون أنفسهم مواجهين لمشاكل محددة، وبذلك يصبح الوقت مناسباً لتسألهم: "ماذا تريدون؟" وبالنسبة لبعض المتذمرين فإنهم يعتقدون بأن لهذا السؤال البسيط احتمالاً لتحريك عقولهم إلى اتجاهات لم تعهدها من قبل. وقد تسمع منهم جواباً مثل: "لا أعرف" وفي هذه الحالة يتعيّن عليك استعمال القاعدة، "خمّن، واعمل شيئاً إن كنت قد عرفت ماذا يجب أن يكون؟": ونوع الجواب، ثم النظر إليهم نظرة توقّع. وما زال هناك بعض المتذمرين الذين قد يتقدمون إليك بقائمة من المتطلبات غير الواقعية وذلك عندما يفكرون ملياً بأسئلتك. مثلاً:

يقول المتذمر: "أنا لا أقوم بعمل ثلاثة أشخاص، لذلك أريد أن تستأجروا لي ثلاثة أشخاص".

وربما تقول أنت: "أفهم أنك تعمل بجد، ونفهم كلانا أن شركة أبيزر سوف لا تستأجر ثلاثة موظفين زيادة على الموجود، وبذلك يظل السؤال حائراً، ماذا تريد؟".

وإذا كان جوابهم عن السؤال جواباً غير عملي وسخيفاً أو بعيداً عن الاحتمال، فمن المهم عندئذ أن تقدّم لهم تدقيقاً للواقعية الحقيقية، قلها كما هي واستفسر مرة أخرى "استناداً إلى هذه الحقائق، ماذا تريدون؟" وإذا جاؤوا بجواب معقول عند ذلك اسألهم ماذا سيعملون لتحقيق ذلك.

الخطوة رقم ٤. بيّن لهم المستقبل

عندما يشعر الناس باليأس، فمن المفيد أن تقدّم لهم بوارق الأمل للمستقبل، وإذا أصبح حل المشكلة التي يتقدمون بها من مسؤولياتك، إذن عليك أن تبقي المتذمر على اطلاع على مجريات الأمور، ويمكنك أن تتقدم باقتراح ولعقد اجتماع مع الشخص موضوع شكواهم، وتطلب منهم أن يتابعوا المشكلة ويضعوها كتابة، سواء كان الشخص موظفاً، أو مساعداً في العمل، أو أحد أفراد العائلة، ثم تحدد وقتاً للاجتماع معاً فيما بعد من أجل بحث المشكلة بحثاً موسعاً: وتقول مثلاً: "أنتم تعرفون أكثر مني عن خلفية هذه المشكلة. أوصي بمتابعتها لمدة ستة أسابيع، ثم عودوا إليّ بثلاثة حلول معقولة مع التوصيات، وبعد ذلك سوف نتخذ خطواتنا التالية.

الخطوة رقم ٥. ارسم الخط

إذا لم يؤد الاسترجاع والتوضيح وكذلك طلب التوجيه إلى تغيير حقيقي في سلوك المتذمرين فإنّ رسم الخط يصبح ضرورياً، وإذا ماعاد المتذمر مع لفافة من الشكاوى والتذمرات وتبيّن لك أن التذمر لن يتوقف فإن عليك أن تسيطر على الموقف وأن تضع لذلك حداً حازماً، وفي وجه التذمر المستمر، قف وامش إلى الباب ثم قل

بهدوء: "حيث إنه لايوجد حلول لشكاواك فإنّ الحديث عنها لن يحقق لنا نتائج، وإذا ما اعتدت على بعض الحلول الممكنة أو غيّرت رأيك حول أي من هذه المشاكل، فدعني أعرف من فضلك!" لا تدع لهم مجالاً ليدفعوك إلى الدائرة بعبارات يقولونها مثل: "لكن.." و "أنت لا تفهم..." وما شابه ذلك. حاول إعاقة المتذمر باستعمال عبارات مقفلة مثل: "كما قلت، إذا غيّرت رأيك، وتوصلت إلى بعض الحلول دعني أعرف".

وإذا لم يفهم رسالتك، أضف رسالة غير لفظية كأن تشير إلى الباب أو تخرج من المكتب.

- يجب أن يتم رسم الخط مع الناس -الأصدقاء أو المساعدين في العمل- بطريقة حذرة مع مراعاة شعورهم: مثل:

"يا ماري: إنّ صداقتنا مهمة عندي، لكن لا داعي للتذمر إن كان ذلك لا يجدي وإن أردت أن نتعاون معاً على الحلول أو في مجال آخر غير المشاكل، فإنّ بابي مفتوح.

- وإن كنت مديراً للمتذمر فمن الضروري أن تتولى السيطرة وأن ترسم خطاً حاسماً على التذمر، مادام هذا السلوك قد يؤدي إلى تدمير روح الفريق ومعنوياته أكثر من غيره من السلوكيات الأخرى التي جرى بحثها في هذا الكتاب.

"إن كنت لا تريد أن تناقش/ تتحدث عن الحلول فهذا شأنك لكن لا أريد أن أسمع المزيد من التذمر ولا أريد أن أراك تلهي

من حولك من الناس بالتذمر عن مشاكلك وعندما تودّ مناقشة الحلول سوف أكون مستعداً لذلك.

لحظات عظيمة في تاريخ الصعبي المراس من الناس "كتاب المشاكل"

لقد قابلنا كاترين في أحد منتدياتنا وكانت مصممة على الحصول على تقدير للتركة التي ورثتها عن المديرة التي سبقتها وهي ١٧ متذمراً، بدلاً من الاستقالة المبكرة كما فعلت المديرة التي قبلها، وبعد ستة شهور تسلمتا خطاباً تصف فيه حلاً خلافاً لأحد المتذمرين إليها، وقد سمت كاترين إبداعها "كتاب المشاكل" وهو نوع من سجلات الحوادث التي يستعملها الرئيس على جسر المشروع، وقد هدفت بإبداعها إلى أن يقوم كل من لديه مشكلة باستعمال كتاب المشاكل (سجل الحوادث).

وكانت تعليماتها بسيطة ومقيدة في أعلى الكتاب.

١ – أدخل اسمك مع تاريخ اليوم.

٢ – اكتب وصفاً كاملاً للمشكلة (مع التفاصيل).

٣ – اقترح ثلاثة حلول للمشكلة. (وإذا لم يكن هناك اقتراحات، كانت كاترين ترفض قراءة الشكوى، ولم تهتم كون

الاقتراحات خيالية مادام يوجد ثلاثة منها).

٤ - وكان العمود الرابع مخصصاً لتوقيع كاترين بالحروف الأولى كإشعار للمتذمر بأنها قرأت الشكوى والاقتراحات.

٥ - كان العمود الأخير من السجل مخصصاً للمتابعة حيث أدخلت فيه كاترين إجراءاتها حيال المشكلة (بيان المستقبل).

بعد مدة بدأ الناس يلاحظون أن شكاواهم قد عنونت وأن اقتراحاتهم قد جسدت، وبدأ شعورهم يختفي تدريجياً بفقدان العون، وحين كانت المصاعب تواجههم بدؤوا يأخذون المبادرة بأنفسهم بدلاً من استعمال كتاب المشاكل/ سجل الحوادث، وقالت لنا كاترين بافتخار: "لقد أصبحو الآن ورثاء تركة تتألف من ١٧ شخصاً ممن يحلون المشاكل.

"الملصقات الإيجابية على الجدران"

كان جو مديراً لمكتب حكومي، ولم يكن لديه أحد محدد من المتذمرين لكي يتعامل معه، وكان عنده عدد من الناس السلبيين والمنتجين الذين كانوا يتبادلون أخذ الأدوار في كل فرصة سانحة لتثبيط معنويات المكتب وكانت التعميمات الكبيرة التي أحاطت بمكتبه هي:

"هذه حكومة، لا شي يتغير" لا أحد يستمع لتوصياتنا، على

أي حال".

وقرر جو أن إثبات بطلان تلك التعميمات قد يشكّل حلاً لمشاكلهم المتكلفة. لذلك أخذ جو ورقة مسطرة وثبتها على الجدار وكتب عليها: "تسير الأمور نحو الأحسن" وعلى مدى الأسابيع العديدة القادمة كان جو كلما طبق اقتراحاً كتبه على بطاقة الحائط، وخلال أسابيع امتلأت بطاقة الحائط بدلائل التغيير، لذلك ترك تلك البطاقة معلقة وعلق بطاقة أخرى بالقرب منها، إلى أن ازدادت تلك البطاقات حتى غطّت الحائط، غير أنّ التغيير الكبير لم يكتب على ملصقات الحائط، لقد تغيّرت التصرفات في المكتب وتأكد الناس من أنهم ليسوا يائسين.

ملخص سريع

عندما يصبح أحد من الناس متذمراً

الهدف: كوّن تحالفاً لحل المشاكل

خطة العمل:

١ – استمع إلى النقاط الرئيسة.

٢ – قاطع واحصل على التفاصيل.

٣ – حوّل التركيز إلى حلول.

٤ – بيّن لهم المستقبل.

٥ – ارسم الخط.

الفصل التاسع عشر

ماذا لو أصبحت شخصاً غير مرغوب فيه؟

الفصل التاسع عشر

ماذا لو أصبحت شخصاً غير مرغوب فيه؟

تجاوب مع الناس الصعبي المراس

ربما عرفت الآن أنك أنت أيضاً لك أيام تكون فيها في أسوأ حالاتك، لذلك ما الذي تعمله حيال ذلك؟" ربما وجدت الجواب في الرسائل المتبادلة التالية:

١ - ماذا لو كنت أنت الدبابة؟

عزيزي ريك:

لديك الشجاعة، وتستطيع أن تطلق النار رأساً من الحضر، وأنا أعجب بذلك، ومنذ الحلقة الدراسية وصلت إلى استنتاج بأني أنا الرجل الصعب، وبأن الناس الذين اعتقدتهم صعبي المراس أصبحوا كذلك جراء تعاملهم معي. وحقيقة أنا أفقد صبري عندما أعتقد أن الناس يضيعون وقتهم سدى، لكن لديّ الكثير مما يجب عمله، وحين يصبح المستقبل على مرمى البصر يعترض الناس طريقي ويعيقوني عن التقدم. فماذا أعمل ما ترى؟ لا تنمق الكلمات وكن أميناً فقط، أنا لها، ولدي ما يكفي من العناد.

جو شيرمان.

عزيزي شيرم،

حسناً، باديء ذي بدء، أعرف أن المتملقين من الناس ربما كانو أكثر المستهلكين للوقت وأقلهم فعالية في إنجاز الأعمال. توقف عن إضاعة الوقت، وأجب عن الأسئلة التالية: هل تعتقد أن الأعمال يتم إنجازها عندما تتصرف بهذه الطريقة؟" ما هي نوعيات الأشياء؟ بأي ثمن؟ هل يعيش من حولك من الناس في حالة من الخوف؟ هل هذا ما تريد؟ هل أنت القائد الحقيقي الذي يشجع الناس ويلهمهم أم ديكتاتوراً في فمه لجام؟ ولم لا تعمل الأشياء دون أن تترك صنفاً من الجثث لتسهر عليها؟ نحن نعرف أنك رجل في مهمة. لقد بنيت شيئاً وتريد له أن يستمر. ولا تريد لشيء أن يعيقك، وتخشى أن تحل اللغز. ولو ظهر لك أن كونك قائداً بدلاً من ديكتاتور سيؤدي إلى تحقيق نتيجة عظيمة، عليك إذن أن تستعمل إستراتيجية تصحيح انتحال الشخصية الموجودة في الملحق. وإذا كنت جديداً في إنجاز الأعمال اقرأ سيرة حياة الناس الذاتية وغير الذاتية وكذلك السجلات التي تثبت تحقيق النتائج، واتخذ منهم مثلاً، وابن نجاحهم. اتخذهم نماذج، غير تاريخك، وعوّد نفسك على الفكرة.

٢. ماذا لو كنت أنت القناص

أعزائي فريك وفراك،

بعض الناس يحرثون ويزرعون الزرع، وآخرون يتحولون

إلى حصادين فاشلين. وبعض الناس يطبقون ما يعظون الناس به، وآخرون يمارسون الوعظ فقط. بعض الرعاة يطعمون القطيع، وآخرون يجزون صوف القطيع. أقول هذا وأنا لا أقصد القول بأنكما فاشلان أو كاذبان، بل لتكونا توامين. لا يمكن لشخص واحد أن يكون بهذا الغباء.

الآنسة تري

عزيزتي الآنسة تري،

لم نكتشف سخرية في رسالتك، كلا، لأنها كانت لحناً موسيقياً لأغنيتك، أيها الكلب المسعور اذهب واستلق في الزاوية، وبما أنك في الحقيقة من القناصين فإن أصدقاءك أقل من أصدقاء الساعة المنبهة. وفي كل مرة تقتصين فيها يعتقد الناس أنك شربت الكأس الأول من الجعة، حقيقة إنّ كلامك قاسٍ ومعوق، وهو دليل على تفكيرك. وإن الإساءة إليك لن تُساعد على تغييرك. لذا، كيف ستتغيرين؟

وإذا كنت تختزنين حقداً وكراهية ضد الشخص الذي توجهين القنص إليه، فإن ذلك يعني أنك تريدين أن تنقذي نفسك من متاعب كثيرة، حب المبدأ القائل "اتهم غيرك لكي تغطي فشلك. إننا نوصي بأن تعترفي أولاً بالمسؤولية عن القنص، وأن تتحملي ثانياً

مسؤولية إدراكك الحسي وفهمك، ومسؤولية ردود الفعل لموقفك الأصلي، وأن تشخصي بالتالي ما الذي يزعجك، ثم تطلبي الذي تريدين".

ومن المحتمل، على كل حال، بأنك لا تحملين حقداً دفيناً ضد أي شخص بالتحديد. وإن قنصك (حقدك) ربما كان متأصلاً في لحظة فراغ صبر مع أناس كسولين (بطيئين) أو في الإزعاج الناتج عن تفكير متخلف لشخص معين، أو في أناس ممن يضيعون الوقت سدى، أو في تراكم مضايقات تراكمية ممنوعة تدفعك بالتالي إلى السعي للانتقام بتوجيه تلك المضايقات إلى الآخرين.

وفي كل الأحوال، انظري جيداً لكي تري أن سلوك القنص الذي تنهجين إنما يهزم بعض نواياك الهدامة. وربما كنت مديرة وطلبت آراء بعض من حولك من الناس، لكنهم يحجبون الآراء المطلوبة عنك كونهم يخشون من أن يصبحوا هدفاً لانتقامك. وعندما يصبح ذلك واضحاً لك، فإن ذلك الوضوح سوف يدفعك لتغيير موقفك.

٣. ماذا لو كنت الشخص الذي يدعي المعرفة (المغرور)

سادتي،

عندما حضرت منتداكم (حلقاتكم الدراسية) كنت واثقاً من أنكم لن تقدموا لي أي شيء ذي أهمية. وبالتالي أصبح لدي عدد من

شهادات إدارة الأعمال وأصبحت أدير عملي الخاص بكفاءة تامة، وأشكركم على ذلك. كما يجب القول بأن عدداً من أفكاركم كان معقولاً إلى حد بعيد. أضف إلى ذلك بأني أشك بأن معظم الناس يوظفون تلك الأفكار بنجاح. فأرجو أن تعلموني أي جزء من برنامجكم سيكون الأكثر نفعاً لي؟

المخلص اي. أم. بومبص

عزيزنا السيد بومبص!.

كما تعلم، إن الذين يقدرون المعرفة يستطيعون الحصول عليها بتفتح قولهم. ولا شك بأنك قضيت وقتاً طويلاً إلى أن تعلمت ما تعرف. وربما اكتشفت أيضاً أنه كلما زادت المعرفة، قلت، وتبين لك أنه ما زال أمامك الكثير مما يجب أن تعرف. ومن المحتمل أن يقوم كل واحد بإضافة الجديد إلى معرفتك، إن كل واحد يتمتع بإدراك حسي يتميز عن إدراك الآخرين. وعند بحث الأفكار تذكر ذلك، وتذكر أن تعرف ما الذي يتحدث الآخرون عنه بدلاً من إغلاق الأبواب في وجوههم.

وقد يتقدم أحد ما باقتراح حول تبني فكرة حمقاء فاشلة، لكن المعيار الذي يدفعهم لتبني تلك الفكرة يساوي وزنه ذهباً.

وبالنظر لأهميّة موقفك، فإننا نوصي أن تكون محبّاً

للاستطلاع، ومأخوذاً بالفوارق.

بين الإدراك الحسي والسلوك عند الناس. وفي عصر المعلوماتية حيث يمكن الوصول إلى دائرة معارف بكاملها في جزء من الثانية بمجرّد لمس مفتاح في الكمبيوتر أصبحت الحكمة أكثر قمة من المعرفة. والحكمة هي نتاج العقول المستقصية (الباحثة) ذات الصلة بالقلوب.

٤. ماذا لو كنت من متوهمي المعرفة؟

أعزائي الأطفال،

ما هذه الضجة؟ لقد سمعت عدة نكات من صنعكم. وإني متعجل لألقيها على الزمرة الموجودة في المكتب. لكن أقول لكم بأن هناك الكثير من الوسائل البسيطة للتعامل مع الناس الصعبي المراس. وعندما تسوء أحوال أولئك الناس، فقط: انظروا إلى عيونهم، "يبدو أن هناك مشكلة شخصية!" ما هي"

إن المشكلة الحقيقة التي أعانيها من الناس هي موقفهم مني! ولم أتوقف عن الحديث معهم إلا في حالات الاستماع. وحتى عندما أرتكب خطأ يكون لدي أسباب وجيهة للتخمين الخاطئ. لكن لم أفشل في الحصول على تقدير من أي أحد، ولا لأي اقتراحات.

إلى أن تمتلىء مغاسل المطبخ بالعقلانية أو بالعكس.

عزيزي

يجب أن نفكر في ثلاثة أشياء لم تعرفوها من قبل.

(١) لا توجد لغة تسمح بالخطأ، إن لم تحاول أن تدافع عنه. فعندما تتأكد من عدم صحة معلوماتك ومن أنك كنت ساذجاً في تفكيرك فإن الاعتراف بذلك سوف يكفي لاستعادة احترامك في عيون الذين ينظرون إليك.

(٢) إذا كونت المبالغة مشكلة يسيرة لك، يجب عليك معالجة أسبابها وهي الرغبة المحبطة للحصول على المحبة والتقدير. وربما رغبت في عمل أشياء قليلة من أجل زيادة احترامك لنفسك، لأن احترام الذات غالباً مايكون متجذراً في سلوك الشخص الذي يتوهم المعرفة. تعامل مع مستشار نفساني. تحمى عن المعلومات ذات النسيج العالي حول الموضوعات المتناسبة مع عملك، ومع علاقاتك الشخصية. اقرأ الكتب، استمع إلي وشاهد ماهو مسجل على الأشرطة التي تعالج قضايا احترام الذات.

(٣) أكثر من ذلك أهمية، توقّف عن التأثير في الناس لبرهة من الزمن، وربما اعتقد الناس أنك أبله تستطيع إبعاد أي سؤال لمجرد فتح فمك. تعود على أن تريح الناس بهدوئك ولا تتكلم إلاّ عندما يكون لديك ما تقول. وتذكّر أن أكثر الوسائل تأكيداً على حصولك على التقدير هي في الاعتراف بالناس وإبداء التقدير

الحقيقي للآخرين.

٥ - ماذا لو كنت القنبلة اليدوية (الرمانة)؟

إلى الهزتين العنيفتين اللتين قدمتا البرامج للصعبين من الناس:

لقد أذهلتموني أيها الشباب. لقد جلست لأستمع إلى برنامجكم وأراقب تبختركم وخيلاءكم وتدفّق فلسفتكم. وسألت نفسي: "من يظنون أنفسهم؟" لكن الشيء الذي سحب مني صمام الأمان كان ملاحظاتكم وتعليقاتكم عن كراهية الأشخاص القنبلة لأنفسهم. إذن ماذا لو كرهت نفسي؟ هذا من شأني أليس كذلك؟ وماذا لو تبيّن أني غير دقيق مثلكم؟ لدي كثير من الضغوط لمعالجتها، مثل الضغوط الناتجة عن ثلاثة أطفال مزعجين ومدير متغطرس وموظفين ناكرين للجميل، وزوجة لاتحب تصرفاتي. وكثيراً ما تقول زوجتي بأنها ستنفصل عني إن لم أغيّر موقفي. فماذا لو فعلت؟ إن هذا من شأني لكني آمل أن تغيّر زوجتي رأيها. ولا أدري لماذا أهتم بهذه المشاكل؟ لأن لديّ مايكفي من المشاكل غير ذلك.

المخلص

دون بوليت

عزيزي دون بوليت:

هل تستعمل فرشاة أسنان مصنوعة من الأسلاك الشائكة؟ ويتّضح من أقوالك أنك شخص ناقم على ذاتك وتتصرف تصرفاً عدوانياً.، وإذا ما استمرت بهذا العداء الذي هو أفضل ما عندك، فإنّ توقّف ساعتك عن الدق يصبح مسألة وقت. ونقدّم هنا بعض الاقتراحات التي ستساعد على تغيير موقفك:

من أجل أن تتغيّر يجب عليك أن تقدّر الباعث لذلك التغيير سواء كان داخلياً مثل التمتع بحياة سعيدة أو خارجياً مثل التحول إلى نموذج يحتذى لأطفالك، أو تحسين الفرص لتقاعد صحي، وهذا التوضيح عن الباعث سوف يكون مثل جهاز إطفاء الحريق الذي يحول دون انتشار النار خارج نطاق السيطرة عليها.

أما الخطوة التالية فهي اكتشاف صمام أمانك، وما الذي يؤدي لانتزاع ذلك الصمام. وكيف تعرف متى يحدث الانفجار؟ وربما كان جوابك مبدئياً. "لا أعرف" لكن أعط فرصة، وتفحّص اللحظات التي قد يتم بها الانفجار. تفحّص عدة مواقف لكي تعثر على الخيط المشترك للتفجير، ثم حدّد ما سيحدث في المرة القادمة لو نزع مسمار الأمان، وكيف ستتصرف. جرّب ذلك عقلياً حتى يبدو الأمر لك طبيعياً وقابلاً للتصديق. وإذا كنت من القنابل القابلة للانفجار بين حين وآخر، فيجب عليك أن تتعلم كيف تفصح عن شعورك

بأسرع وقت ممكن وذلك بالتنفيس عنها بدلاً من الانتظار حتى تصبح الأمور كتلة محرجة، اقضي وقتاً من الأسابيع القليلة القادمة في تنمية قدرتك على التعبير عن ذاتك تعبيراً دقيقاً نحو ظهور شرارة الانفجار في الجو.

٦ - ماذا لو كنت الشخص العدمي:

أعزائي الدكاترة:

مرحباً، اسمي أدا وربما لا تذكرونني، حقيقة إني أحببت حلقاتكم الدراسية كثيراً وأعتقد أنكم كنتم على قدر كبير من الرصانة مع مراعاة شعور الآخرين، وقلت هذا لأصدقائي وأنا على أتم استعداد لتقديم أي خدمة أقدر عليها في ظل الظروف الحالية، وأنا على يقين أنكم منهمكون في أعمالكم وليس لديكم الوقت للكتابة رداً على رسالتي، لكن لا بأس فأنا متفهمة لموقفكم، ربما احتجتم لقضاء ذلك الوقت مع عائلاتكم أو مع من هم أهم مني من الناس، وإنّ ذلك لا يعنيني ولا أستطيع إلاّ أن أعبّر عن سعادتي لمعرفتكم ولو قليلاً. وبالمناسبة، من الأفضل الا أطيل عليكم لأني أعرف همومكم في العمل.

المخلصة

أدا غري

عزيزتي أداء

شكراً على رسالتك المعبرة، لقد كان من دواعي سرورنا أن تكتبي إلينا، ويبدو أنك لطيفة جداً، ولذلك نقدم لك نصيحة لطيفة.

إن فرصتك أن تعبري باستقلالية عما تعتقدين أن يعبر الآخرون عنك، وهذا ليس صعباً كما تتصورين. ابدأي بالتأكد من أنك لا تسعدين الناس حسب رغباتك. (إرضاء الناس غاية لا تدرك) فإذا ما تقدمت بعرض لا تستطيعين تنفيذه أو بوعد لا تستطيعين الحفاظ عليه، فإن استثناء الناس يصبح أمراً حتمياً، وقد لا تصدقين لو قيل لك ذلك، لكن الحقيقة هي أنّ كل واحد من الناس يتمنى أن تكوني صادقة في أقوالك وفي أفعالك.

على سبيل المثال، هل حدث أن قلت لأحد مندوبي المبيعات بأنك سترجعين إليه بينما كنت تعلمين أنك لن تقومي بذلك؟ إنّ مندوب المبيعات الذي لا تودّين إلحاق الأذى بشعوره، هذا المندوب ينتهي به الأمر إلى آمال زائفة، علاوة على أنه يضيع الكثير من وقته في متابعتك والرجوع إليك. وإنّ أفضل مايمكن عمله هو قول الحقيقة، الحقيقة في أنك غير معنية بالمنتجات والخدمات التي يمثلها مندوب المبيعات المذكور.

إنّ الناس الذين يحبونك يتمنون لك السعادة أيضاً، لكنهم

حقيقة لا يستطيعون الإسهام في تحقيق سعادتك إن لم تكوني مخلصة فيما تريدين وفيما تقدرين عمله.

وإذا ما احتجزت أفكارك ومشاعرك ومنعتها من الوصول إلى الناس فإنك ستحرمينهم من معرفتك، وسوف يؤدي ذلك بالنتيجة إلى ضياع المودّة الحقيقية مع الناس. لذلك فإننا نوصي بأن تقوّي قدراتك للوفاء بالتزاماتك وتطوير مهارات إدارة الأعمال عندك. تعلمي كيف تحددين الهدف وكيف تضعين خطة عمل لتنفيذه.

وتعلمي كيفية تأكيد ذاتك بوسائل بسيطة، وإذا تبيّن ان طعامك في المطعم لم يكن مطهواً كما يجب، فأعيديه إليهم، وإذا حاول أحد أن يأخذ مكانك في الصف، فقولي له إنك كنت في ذلك المكان أولاً. انتهزي كل فرصة لتأكيد ذاتك، وعند حضور اجتماعات العمل حاولي أن تكوني أول المتكلمين او من أوائلهم.

وحيث إنّ قوتك للاهتمام بالناس هي قوة صادقة فإنك تسدين لهم خدمة بملاقاتهم حيثما يكونون.

٧ – ماذا لو كنت الشخص المتردد:

أعزائي ريك وريك، الدكتور برنكمان والدكتور كيرشنر،

سادتي،

لست متأكداً من أنّ هذا هو سؤالي، لكن هل كنتم تريدون منا أن نرفع أيدينا عندما سألتم عن عدد المماطلين في الفريق؟ وقبل أن أتأكد من ذلك كنتم قد استمريتم ولم يسبق لي أن رفعت يدي عالياً، لكن تلك هي حقيقتي، على الأقل في بعض الأحيان. وعلى كل حال فكرت في أنه كان يجب علي أن أقول لكم بأنه كان في الفريق مماطل آخر غيري على الأقل، أكثر مما كان في واقع الأمر. لقد ارتفعت الأيدي عالياً مالم يكن بينها يد من لا يعتقد أنه مماطل، فهل يحدث ذلك؟

المخلصة/ لوتا داوتس

عزيزتي لوتا،

الحقيقة، إنّ أحداً من المماطلين الحقيقيين لايرفع يده، وإنّ جميع من رفعوا أيديهم من الناس الآخرين، إنما كانوا يمزحون. إنّ لدينا الكثيرين ممن يقولون لا. وهنا نودّ أن نسدي لك نصيحة صغيرة، وهي أن تذكري نفسك دائماً بقواعد الحساب التقريبي المبنية على التجربة العملية لا على المعرفة العلمية.

(١) لايوجد هناك قرار متقن وكامل لأنّ لكل قرار ثمناً متأصلاً لايمكن التنبؤ به.

(٢) إن أي قرار يُهْمل تنفيذه سوف ينفذ نفسه بنفسه.

(٣) إذا ساورك شك بمعطيات القرار، فنفذه الآن.

إنّ ثمانين بالمائة من القرارات التي تواجهها يمكن تنفيذها في لحظة معرفتها، ولن تستفيد بعد ذلك من أي معلومات إضافية، وإنّ نسبة خمسة عشر بالمائة فقط من القرارات تواجهها تستفيد من المعلومات الإضافية وإن خمسة بالمائة من تلك القرارات سوف لا تحتاج إلى تطبيق أبداً.

وإذا ساورك قلق بأن قراراتك سوف تتسبب في إلحاق الأذى بأي شخص فعليك أن تصارحهم عندئذ بقلقك من اتخاذ القرار، إن الإعراب عن القلق والحساسية بشعور الآخرين هي مهارة رائعة مادام أنها لا تخفيك وراء سلوك معاكس.

إننا أيضاً نوصي أن تبدأ بمراقبة القرارات الصائبة التي تقوم بصنعها، مثلاً لقد قررت الكتابة والمتابعة، تقرر أن تنهض في الصباح، وأن تأكل عندما تكون جائعاً، وأن تذهب إلى الفراش عندما تكون نعساً، الخ... لاحظ أين تحقق نجاحاً، ثم اعمل نظاماً لصنع القرارات من أجل تطبيقه.

٨ - ماذا لو كنت الشخص العدمي:

عزيزي؟

لا أدري، لاشيء يخطر على بالي.

المخلص/ دستي بلانك

عزيزي دستي،

إن كنت تميل إلى النوع الهادىء من الناس، فإنّ تناقض شعورك في أي موقف سوف يدفعك إلى العدم، وإنّ لملمة مشاعرك، وانسحابك من الصراع من شأنه فقط إطالة أمد النزاع بداخلك، وأنشىء مسافة بعيدة فيما بينك وبين الآخرين، مما سيؤدي إلى الانعزال وينهي الألفة. إنّ التعبير عن شعورك تعبيراً إيجابياً بدلاً من أكلها هو الأفضل لصحتك، وسعادتك، ويجب ألا تقع ضحية ساكنة لحديث لا طائل تحته إن كنت تود الكلام وتتجه بالحديث إلى اتجاه آخر، وعندما تحسّ بشعور متناقص، ولا تشعر بالطمأنينة بالإفصاح عنه للناس المتورطين في الخلاف، عليك أن تجد شخصاً تأمن جانبه وتبدأ بالحديث عنه. إنّ مجرد الحديث عن شعورك أحياناً يعطيك مايكفي من الإدراك لحل المشاكل.

ماذا لو كنت شخصاً عدمياً وحاولت أن تتجنب انفجارات عاطفية لشخص آخر بالانسحاب إلى قوقعة/ منفى من أجل البقاء؟ إنّ استعمال إستراتيجية القنبلة التي تم بحثها في وقت مبكر من

هذا الكتاب سيكون ذا فعالية أكثر بكثير، وأقل بلىً وتمزقاً بالنسبة لك وللقنبلة. وهناك فرصة جيدة متاحة لتجنّب الانفجارات إذا ما تحدثت إلى العاطفيين من الناس الذين يمرحون في حياتك، مادام أنّ السكوت هو أفضل الوسائل لنزع صمام الأمان من القنبلة.

وحين تكون ضمن مجموعة من الناس حاول أن تتكلم بصوت عال، ومن وقت لآخر حاول إدارة الحديث قليلاً، وقد يبدو الأمر غريباً في البداية لكنك ستعتاد على ذلك، قل حقيقة مشاعرك في أغلب الأحيان لمن تهتم بهم من الناس، وقل للناس عما يزعجك بطريقة لا لوم فيها ولا عتاب، وذلك بانتهاج مثل هذا الأسلوب:

"عندما (صف أعمالهم التي يصعب عليك التعامل معها)، أشعر (صف تأثير سلوكهم عليك). في المستقبل أريد منك أن (الآن اسأل عما تريد). مثلاً:

"عندما يرتفع صوتك مثل هذا، أشعر أنك تصرخ عليّ بدلاً من الحديث معي. وأتمنى أن تستعمل نغمة أخرى عندما تتحدث إليّ مستقبلاً" وبهذه الطريقة يمكنك أن توضّح نفسك بمسؤولية وتهيىء الفرصة للناس لمعرفتك وتقوية علاقتهم بك.

٩ - ماذا لو كنت الشخص السلبي؟

سادتي

إنّ الهدف من كتابة رسالتي هذه لكم هو هدف ذو شقين، أولهما أني أرفض ملاحظاتكم عن السلبية، فالسلبية يمكن أن تكون شيئاً إيجابياً جداً إذا ما حالت دون ارتكاب الناس لأخطاء غبية/ مجنونة وأغلاط باهظة التكاليف، وأودّ أن أسأل مكتبكم إن كان الناس يستطيعون أن يحققوا الأهداف الواقعية التي يضعونها نصب أعينهم. إنّ السواد الأعظم من الناس الذين عرفتهم قد فشلوا في الوصول إلى أهدافهم، بينما نجح الأقلة من ذوي الامتياز منهم في تحقيق تلك الأهداف.

لايرجى فائدة من الإجابة على هذه الرسالة لأنكم لن تغيّروا رأيي، وخلافاً للآخرين من الناس الذين يستمعون لبرامجكم، فإني لا أجد فائدة في فرقعات علم النفس ووصفات النجاح. لقد علمتني الخبرة المريرة أن أكذب بصوت عال، ولن أتأثر بحيلكم الداعية للصمود، فأخرج رأسي وأعرضه لإطلاق النار.

المخلص في عدم تصديقكم
ويل غرايب

عزيزي ويل،

يجب أن يهطل المطر في حياة كل منا، وجميع الناس يمرون في أوقات صعبة يشعرون فيها أن إعدادهم لمواجهة متطلبات

الحياة كان إعداداً سيئاً وكل واحد واجه خيبة أمل، وكل واحد خبر أشياء كان يتمنى أن يعيش بدونها والسلبية هي جزء حيوي في خبرات الإنسانية، ونحن لا نريد من هذا القول أن نكون مثبطين للعزائم، لكن عندما يكون تفكيرك سلبياً فإنّ فهمك للأشياء والناس سوف يفتقر إلى الدقة، وإذا أردت حقيقة أن تعرف ما يدور حولك، احمل جهاز تسجيل معك وأبقه مفتوحاً إن ذلك الجهاز سوف يغيّر مستوى سلبيتك تغييراً دراماتيكياً (مسرحياً) ومع مرور الوقت أو تلاشيه لاحظ كم مرة كنت سلبياً كم مرة لم تكن كذلك بسبب وجود جهاز التسجيل، وعندما تستمع إلى الشريط تأكّد بأن سلبيتك هي في الواقع ضعف ما ظهرت على الشريط، وبالمناسبة، ماذا تريد لحياتك أن تمثل؟ وعندما تنظر إلى الوراء وتقارن بين ما عملته وبين ما أعطي لك، فماذا ستكون منجزات حياتك؟ "لقد كرّست حياتي لسرقة طاقات الناس وحوافزهم". إنّ ذلك تراث لايدعو إلى الفخر، وإنما يدعو إلى القبر! انظر حولك إلى الطائرات وأجهزة التلفزة والسيارات وإلى مخترعات ومنجزات الإنسانية. وكل تلك البركات قد تمت من متعة الناس الذين كانوا يؤمنون بالممكن بدل المستحيل وفي معظم الأحيان ضد عقبات المستحيل، الناس الذين يختارون المشاركة في حل المشاكل بدلاً من أن يكونوا جزءاً منها، وأحياناً يجد الناس الرغبة في أنفسهم للربح والانتصار في وجه العقبات

والأخطار التي بالكاد تستطيع تصورها، كذلك تجد أنت هذه الرغبة في نفسك لو قررت فقط البحث عنها.

إننا نقترح أن تحدث تجارب لتغيير تاريخ حياتك بما فيها من لحظات مريرة. اعمل قائمة بأكبر خيبات الأمل وأكثرها ألماً. اسأل نفسك، ما الذي صرتَ تعرفه الآن عما كنت تعرفه سابقاً، وربما تغيرت حياتك بشكل مختلف. اتصل بالمصادر وعد إلى تلك الذكريات بوسائل أقوى.. تعلّم الدروس التي كان يجب أن تتعلمها وتخلص من خيبة الأمل، كل الأشياء تمرّ، وإذا أفسحت لها مجالاً، فإنها ستزول قبل أن تأخذك معها. إننا نوصي بأن تقرأ ثم تعيد قراءة الفصل الذي يعالج المواقف. استعمل كل المهارات التي يجدها هناك إلى أن تتعود عليها، وربما كنت تسعى للعثور على مساعدة مهنية، أما عن مستشار أو طبيب يساعدك على أن يتخلص من الماضي وتسير في تيار الأحداث، فمن ناحية، فإنّ الحياة قصيرة ولا تحتمل أن تقضيها للشعور بأسى الماضي وقسوته. ومن ناحية أخرى، ما زال لديك بقية حياتك لتعويض الوقت الضائع.

احذر من الانتقاد في علاقاتك مع الآخرين. إن الاسترجاع يساعد الناس على تحسين أدائهم، وهذا شيء إيجابي. إنّ الانتقاد نادراً ما يتحسن، وغالباً ما يدمّر كل ما يهدف إليه، عندما يتقدّم الناس باقتراحاتهم أو عندما يشركونك في آرائهم وأفكارهم

ومنجزاتهم، تعود على رؤية ما، وكذلك على الحديث عمّا تريد قبل أن تتقدّم باسترجاعك عن كيفية التحسين. اجمع المعلومات كي تفهم أكثر، وخصوصاً المعيار.

وأخيراً دع الناس يعرفون أنك تريد أن تكون مبدعاً، وإذا ما تعرفوا عليك لفترة من الزمن، حينئذ عليك أن تعطيهم وقتاً لكي يصدقوا أنك تغيّرت فعلاً.

مع أطيب التمنيات وأقل السيئات

١٠ - ماذا لو كنت الشخص المتذمر؟

أعزائي كيرشنر وبريكمان،

آه، لا، إنّ هذا البرنامج معقد جداً، وهناك الكثير مما يجب على المرء أن يتعلمه، ثم يمرّ سريعاً قبل أن يتذكره. ليس هذا فقط، لكن إذا تعلّم كل شخص هذا، فربما لا يؤدي إلى نتيجة وحتى لو أدى إلى نتيجة، فإنّ نتيجته لن تكون ممتعة لأنّ كل واحد سوف يعرف ما كنت تفعل، وبالإضافة إلى ذلك هناك كتب أخرى وأشرطة وحلقات دراسية تطلب منك وتعلمك كيف تتعامل مع الصعبي المراس من الناس، لكنها تتفق بمجموعها ثم، هناك مشكلة سوء الفهم لما أخبرتمونا عنه، وما أخطأنا في عمله، وهو رهيب، وليس لديكم فكرة عن الظروف الصعبة التي أحدثها برنامجكم.

المخلصة/ مونا لوت

عزيزتي مونا،

مثلك مثل الشخص السلبي، فلقد ركزت اهتمامك على ماهو خطأ مع كل شيء بدلاً من التركيز على مايجب عمله بخصوص شيء ما، وغالباً ما تجدي أخطاء مع نفسك أيضاً، وإذا أردت أن يختلف مستقبلك عن الماضي، لديك أربعة خيارات:

١ - تحولي إلى نموذج لحل المشاكل.

إنّ الاستمرار والاستمرار في رفض مالا تريدين، هو مثل الذي يدفع سيارة إلى الخلف ليتقي صدم شيء يراه أمامها، بدلاً من ذلك اسألي نفسك: "ماذا أريد، أين أريد أن آخذ هذا، وما الذي أستطيع أن أهدف إليه؟" وتذكري بأنه لن يكون عندك قصد بلا غاية! اكتبي أهدافاً محددة وواضحة.

٢ - انظري بواقعية (مرتين أو أكثر) إلى العالم الذي يحيطك.

جزئي العموميات الضخمة التي كونتيها عن كل شيء إلى أجزاء محددة وصغيرة بحيث تستطيعين رؤيتها، وسمعها والإحساس بها وعمل شيء حيالها. إنّ الناس الذين يعملون بدل أن يتذمروا هم الذين يستغرقون وقتاً قصيراً جداً للتجاوب مع الأشياء، ويستعملون طاقتهم للاقتراب من النتائج التي يؤمنون بإمكانية

تحقيقها.

٣ - لاحظي وقدّري ما الذي يسير في حياتك، وما الذي أنجز.

ربما تخطيت في أثناء مرورك عدداً من معالم المسافات على الطريق دون أن تلاحظيها، إنّ ذلك يجردك من القناعة والطاقة التي تأتي طبيعياً مع المنجزات، علّقي ملاحظات لنفسك في أماكن بارزة واكتبي عليها، "تذكر التقدير"

٤ - إنك تستطيعين عمل كل هذه الأشياء كبديل للطريقة التي تشعرك أنك بلا عون، وأنك تتذمرين، وبالتالي تدفعين من حولك من الناس إلى حافة الجنون.

نحن نعتقد أن هذا البديل سيكون أكثر من بديل مقنع، لذلك عندما تبدأين بالتذمر في مرة قادمة، توقفي! التزمي بعمل أي شيء، بدلاً من التذمر بخصوصه، وعند ذلك ستتخلصين أنت ومن حولك من التذمر مرة وإلى الأبد.

نشكرك على الكتابة إلينا، وإذا ما غيرت رأيك، دعينا نعرف.

الفصل العشرون

كيف تتخذ الخطوة الكبيرة بواسطة تطبيق الخطوات الصغيرة في هذا الكتاب

الفصل العشرون

كيف تتخذ الخطوة الكبيرة بواسطة تطبيق الخطوات الصغيرة في هذا الكتاب

وهكذا وصلنا إلى نهاية هذا الكتاب وإلى بداية تعاملك مستقبلاً مع الناس غير المرغوب فيهم. وإننا نأمل، أنك -نتيجة لما تعلمته في هذا الكتاب- سوف تقدر على تحمل الصعبي المراس من الناس بشكل أفضل، وأن تنجح في إخراج أفضل ما فيهم في أسوأ حالاتهم. ولكي تتمكن من ذلك، عليك الآن أن تتخذ الخطوة الكبيرة بواسطة تطبيق الخطوات الصغيرة في هذا الكتاب.

وفيما يلي خطوات عمل بسيطة تستطيع اتخاذها فوراً:

١. اجعل من الحديث الفعّال هدفاً لك، وانتهز جميع الفرص المتاحة لكي تتعلم هذه التقنيات وتجربها. وسواءً كنت تشاهد فيلماً سينمائياً أو تحضر اجتماعاً، فسوف تجد نماذج من الناس يستعملون، أو يعجزون عن استعمال المهارات والإستراتيجيات الموجودة في هذا الكتاب، إذا تذكرت فقط أن تبحث عنها.

٢. ائتلف مع شريك أو شركاء في الحديث -من الذين يتلهفون شوقاً للتعلم كما تفعل أنت. وهذا ما فعلناه! شاركهم في

مصادر مثل هذا الكتاب حتى يكون لديكم لغة مشتركة في أثناء المباحثات. اجتمعوا مرة كل أسبوع لكي تبحثوا ما شاهدتموه وما تعلمتموه وما جربتموه خلال الأسبوع السابق. إنّ الاجتماعات المنتظمة مع شركاء الحديث سوف تذكرك بالاهتمام والاستمرار في التركيز على تنمية مهاراتك وتحسينها أكثر من أي عمل آخر يمكنك القيام به الذي يوصلنا إلى خطوة العمل النهائية.

٣. عدّ بركاتك. إن كان لديك متسع من الوقت لقراءة هذا الكتاب، إذن: أنت أفضل من ٨٠ بالمائة من سكان الكرة الأرضية، في حالات من التي تأخذها أحياناً كمسلمات. وربما تعيش تحت سقف فوق رأسك ولديك ما يكفي من الأغذية، وحولك أناس تهتم بهم ويهتمون بك. الحياة صعبة، ويوجد فيها ما يكفي من الصعوبات كما هو الحال، دون الحاجة إلى ملء نفسك بالسلبيات وهدر قوتك الحياتية في القلق والضغط. وإذا تذكرت أن تعدد بركاتك هذا اليوم أو ربما الآن وكل يوم فسوف تكون لديك القوة والتركيز للتمتع بالتحدّيات التي يقدمها الناس الصعبو المراس.

لم نقصد من إستراتيجيات الأحاديث الموجزة في هذا الكتاب التأثير السريع على مشاكل العلاقات، ذلك لأنه كلما طال أمد الوقت الذي تستغرقه المشكلة في نموها، طال أمد الوقت الذي تستقله والطاقة التي تبذلها في تحويل الأمور عن وجهتها. وعندما

تبدأ في تطبيق هذه المواقف والإستراتيجيات فإن الفرص سوف تتيح لك تحقيق بعض النجاح السهل وتدفعك لبذل جهود غير ناجحة. أي سوف تكسب القليل وتخسر القليل.

إن الحصول على مزيد من الاختيارات والفرص وبدائل المعاناة هو أهم بكثير من الربح والخسارة. وتستطيع الآن أن تقوي نفسك لكي تكون سبباً لما قد يحدث تالياً، بدل أن تكون ضحية لما يعمله الآخرون. ومع أنك لا تستطيع أن تغير أي شخص آخر، فإنك بمرونتك وبمعرفتك تستطيع أن تساعد الناس على تغيير أنفسهم، إن الالتزام والمثابرة سيقودانك حتماً إلى النجاح في التعامل مع الصعبي المراس من الناس.

إن الناس الصعبي المراس هم جزء من حياة كل شخص، ومن الواضح أنهم كانوا معنا منذ بداية التاريخ حين قال الله سبحانه وتعالى للضوء "كن، فكان"، وكانوا هم أول من جاء إلى هذا العالم -إشارة إلى قصة قابيل وهابيل- ثم استمر وجودهم منذئذٍ يعلنون الحروب، ويهربون، ويوجهون اللوم، وينسحبون، مع أن كلاً منا يستطيع عمل شيء ما لتقليل سوء التفاهم وازالة الصراع الذي أصاب عالمنا بوباء الطاعون. وفي الحقيقة، فإن مستقبل البشرية يعتمد على تعلم كل منا لاحتمال الآخر عى الرغم من خلافاتنا. وبهذا المفهوم حان الوقت لإخراج أفضل ما في الناس في أسوأ

حالاتهم. إن أطفالنا يرون مستقبلهم في جهودنا. إنهم يطلبون منا أن نكون مثلاً يحتذى به، وأن نعمل الشيء الصحيح وأن نخوض سباقاً شريفاً. لذلك، عندما تتعامل في مرة قادمة مع أحد الناس غير المرغوب فيهم تذكر بأن الحياة ليست اختباراً، إنها في الحقيقة حالات طارئة.

وداعاً.

الملحق

كيف تغير موقفك؟

- تغيير ردود فعلك
- تغيير رؤيتك للأشياء وإدراكها
- تغيير الأسلوب الذي تتحدث به مع نفسك
- الملخص

كيف تغير موقفك؟

إنك، لكي تكون فعالاً مع الشخص غير المرغوب فيه من الضروري أولاً أن تسيطر على موقفك تجاه الشخص غير المرغوب فيه في حياتك وأن تقبله على علاته. لكن كيف تجد الشجاعة للاحتفاظ بأرضك حين تبكي، أو حين تتقدم إلى الأمام في وجه معارضة محتمة؟ وكيف ستكبح جماح نفسك حين تريد الهجوم؟ كيف تصحّح موقفك عندما تحتاج إلى تصحيح لكي يكون رد فعلك على الناس الصعبي المراس فعالاً وتغض النظر عن التفاهم نصف الآلي؟

إن الجواب موجود في الآلية التي أنتجت موقفك تجاه الرجل الصعب، في المقام الأول. فكر للحظة حين يبدأ السلوك الصعب الذي لا تقوى على احتماله بالظهور بسرعة وذاتية رد فعلك

مرة ثانية. إن هذا النوع من آلية التجاوب الحاث السريع يتفجر بك مرات ومرات أخرى كل يوم، مع أن تأثيره في معظم الأوقات يكون تأثيراً لطيفاً أو معتدلاً. وأنت تعرف كيف يمكن أن تنقلك أغنية معينة أو صورة أو شذى من وقتك الحالي إلى وقت مبكر آخر من حياتك الماضية. كذلك، فإن أحداث الماضي السلبية من شأنها إحداث اتحادات مخيفة وردود فعل بغيضه على موضوعات

وتجارب الوقت الحاضر. وهناك عاملان على الأقل من العوامل التي تقوي آليات التجاوب المثير، وهما التكرار والتوتر. وبإمكانك أن توظف هذين العاملين بوعي من أجل تغيير رد فعلك تجاه غير المرغوب فيهم من الناس.

تغيير ردود فعلك

يجب أن تتخذ الخطوة الأولى لكي تقرر ماذا تريد. ما هو الموقف الذي يساعدك على الانسجام مع الشخص الصعب؟ هل تريد أن تكون هادئاً؟ وواثقاً؟ وإيجابياً؟ ومهتماً؟ ومصمماً؟ أعط المصدر اسماً موصوفاً، وعندما تسميه يمكنك الحصول عليه.

والآن حاول أن تجد وقتاً أو مكاناً في حياتك حيث يأتيك استعمال الموقف طبيعياً. وإذا اعتقدت بأن المصدر ينقصك يتعين عليك عند ذلك الحصول عليه من شخص آخر. ومن المهارات التي تولد معك: مهارة صياغة الآخرين وتشكيلهم. تذكر جميع الأشياء التي قالها لك أو عملها لك والداك وأقسمت يمنياً على أن لا تقولها أو تفعلها. ألم تفعل بعضاً من تلك الأشياء على كل حال؟ ما الذي حدث؟ لقد قمت بصياغة تلك السلوكيات.

إذا كنت تعرف أحداً ممن يتعاملون مع الشخص الصعب

المراس، فابحث عن ذلك الشخص وسله كيف يتعامل. ما الذي يفكر به، وكيف ينظر إلى الشخص الصعب المراس وما هي نوعية الأشياء التي يقولونها لأنفسهم؟ كن باحثاً عن المصادر واكتشف الموضوع الداخلي (الحالة النفسية) التي تساعدهم على التعامل مع الشخص الصعب بأساليب مغايرة لوسائلك. استمر بتوجيه الأسئلة حتى تقتنع تماماً بقدرتك العقلية على تعداد ما وجدت. سر مع الشخص الصعب عبر الموقف مع استعمال تلك الحالة الداخلية إلى أن تجعل منها حالتك.

ولا يهم لو كان النموذج الذي اخترت واحداً من الذين تعرفهم أو لا تعرفهم – سواء كان نجماً سينمائياً أو رجل سياسة، لأنه لا يتعين على الطراز الذي تختاره أن يكون أكثر مزايا مما نجد في الكتب أو نشاهد على شاشات السينما.

وكل ما يهمك أن يكون لديهم الموقف والسلوك الذي تريد أن تتعلمه وتستعمله كمصدر. وأخيراً، يجب أن تعتاد على تكرار الماضي إيجابياً، وأن تتعامل مع المستقبل بالأمل. وكلما تصورت التجاوب بطرق مختلفة تصوراً واقعياً، وكلما زاد تكرارك للتصور الداخلي أصبح اتحادك أكثر قوة.

كانت إحدى المريضات المسنات. واسمها مارجي، تواجه

صعوبات في التعامل مع مديرها المفرط العداء. ومراراً وتكراراً كانت تشعر أنه لم يكن لطيفاً معها، غير أنها تمنعت عن اتخاذ أي إجراء وكانت تستمع يوماً فيوماً إلى تقريعه فتبلع كبرياءها وتلجأ إلى البكاء في بعض الأحيان، فتدهورت صحتها مع ازدياد إحباطها. وقالت لنا بأنها تريد «أن تكون جازمة/توكيدية مع مديرها.»

فسألناها عما تحتاج إليه لكي تتعامل بفعالية مع مديرها، فأجابت بأنها تريد أن تكون أكثر توكيدية، فسألنا إن كان في حياتها موقف كانت فيه توكيدية. فقالت بأنها تعرف كاتري هيبورن، التي لا تستطيع احتمال قهقهات مديرها!» عندئذٍ طلبنا من مارجي أن تتصور كاترين هيبورن تجلس على المكتب في أثناء مرور المدير. وبلا دهشة كان لكاترين هيبورن شخصية حقيقية. وكانت مارجي تراقب وتسمع وتتعلم، ثم سيرت نفسها في المنظر نفسه كما لو أنها كانت كاترين هيبورن. لقد عمقت ترابطها مع ذاكرتها وخيالها بتصور نفسها على أنها كاترين هيبورن تتعامل مع مديرها. وفي الأسبوع التالي أبلغتنا ما حققته وهو ما نسبته عشرون بالمائة من التحسن. وقالت بأنها كانت توكيدية أكثر قليلاً مع مديرها، لكن الذي صدمها أنها اضطرت لرفض وجبة طعام في أحد المطاعم كون الوجبة لم تكن مطهوة بشكل ناضج. وقالت إنه لم يسبق لها أن عملت مثل ذلك طيلة حياتها. واعتادت مارجي على أن تستذكر أحداث الماضي المزعجة.

وفي كل مرة كانت تشعر بعدم الاقتناع بالتفاعل مع مديرها كان تعود وتتصور التفاعل بالطريقة التي تحبها. وبعد شهر كانت مسرورة جداً، لأنها قالت لمديرها عندما كان في إحدى نوبات الغضب بعد أن ترددت لحظة بأنه يجب أن يعاملها باحترام، فأدركت أنه قادر على ذلك وتوقعت أن يعاملها باحترام في المستقبل. ثم استدارت وخرجت وهي تحاول أن تتصور دهشة مديرها.

وقالت لنا بأن المساعدة القليلة التي استمدتها من هذا التصور كان احترام كاترين هيبورن لنفسها وموقفها الرائع من مديرها. وقالت مارجي إنها بعد أن شاهدت هذه السينما الذهنية بدا لها مديرها بحجم أصغر من حجمه نوعاً ما. وقد ساعدها ذلك التحول في إدراكها على رؤية مديرها وهو يتبجح ويهذي في ضوء جديد. ولأول مرة استطاعت أن تعرف خوفه من معاملتها بتلك الطريقة.

تغيير رؤيتك للأشياء وإدراكها

إن طريقتك في النظر إلى موقف ما سوف تؤثر في موقفك تأثيراً مسرحياً. هل سبق أن رأيت في منامك شيئاً ما يطاردك، ثم يتحول إدراكك في أثناء الحلم، فتتوقف عن الهرب، وبدلاً من الهرب جرياً تبدأ بمراقبة نفسك وأنت تهرب؟وهنا يوجد منظوران: أحدهما

هو خبرة المراقبة لكي ترى الأشياء بعينيك، وهو ما يسمى بالاتحاد.

وثانيهما هو معرفة نفسك من منظور الآخرين، وهو ما يسمى بالانفصال.وأنت تستعيد الذكريات والخبرات من هذا المنظور أيضاً. ويمكنك أن تدخل في الذاكرة وتعيش فيها مرة أخرى وذلك من خلال رؤية التجربة وتحسسها من الداخل كما لو كنت هناك مرة أخرى. أو بانتزاع نفسك من الذاكرة ومراقبتها من بعيد بينما تأخذ الأفكار والمشاعر عنها.

إننا نوصي بأن تنزع نفسك من الذاكرة البغيضة ثم تبدأ بالتعلم منها.، ونورد هنا عدداً من تقنيات الانفصال عن الذاكرة التي تستعمل للخروج بعيداً من حادث بغيض ثم الابتعاد عن الشخص الصعب، وتصحيح وجهة نظرك.

- بإمكانك مقارنة مشاكل الناس الصعبي المراس بالفترات الأكثر من تلك المشاكل صعوبة في حياتك، أو بالأسوأ حالاً من المسرحيات. كيف يقارن التعامل مع هذا الشخص بفقدان إحدى الأرجل، أو شخص عزيز، أو بفقدان العقل تماماً؟

- بإمكانك تجاوز المشكلة عقلياً والتخطيط لمستقبلك على المدى البعيد حيث ينعدم تأثير المشكلة. وتسمى هذه العملية ب"تقنية الان كيرشنر" وهو الاسم الذي يأتي بعد اسم أب ريك كيرشنر. وفي

وقت الأزمات يقول ألان: " ما هو الفرق الذي سيحدث بعد مائة سنة من الآن؟".

- بإمكانك أن تحرر الذاكرة عقلياً كما لو كنت تكتب قصة فيلم. تذكر فيها آخر المواجهات المزعجة مع أصعب الأشخاص، ثمّ شاهدها على شاشة عقلك كما لوكنت جالساً على المقاعد الأخيرة من المسرح.. صغر الذاكرة وانأى بها بعيداً. أبعد الالوان عن الصورة أو اجعلها صورة بيضاء سوداء ولاحظ إن كان ذلك سيقلل من حدثها. العبها بالاتجاه العكسي. اقطع الذاكرة وأعد تحريرها في مسلسل جديد. تبادلهما مع أصدقائك.

- في أثناء تنظيم النفس القاسي، يمكنك أن تطور جزءاً من ذاتك ليعمل كمراقب نزيه ومتجرد، وذلك دون أخذ الظروف في الاعتبار. والآن انظر إلى نفسك وأنت تقرأ هذا الكتاب وراقب شعورك وأفكارك.

- بإمكانك إعادة تأطير المشكلة (وضعها في إطار جديد) وتغيير معنى الخبرة.

كانت تريسا تنتظر حافلة أمام المستشفى. وفجأة مال عليها رجل سكران وزجاجة البيرة في يده، وبدأ يحكي لها قصته. لقد تعرضت ابنته لحادث دراجة نارية (موتور سايكيل) مما أدى إلى

فقدان رجليها. وألقى اللوم على نفسه كونه الشخص الذي اشترى الدراجة لها. وقد أعلن الآن بأنه سوف يشرب المسكرات حتى الموت. فصرخت تريسا قائلة له: "أحمد الله على أن ابنتك ما زالت تحمل رأسها على كتفيها وما زالت تفكر وتتكلم، وما زال لها ذراعان تعملان. والآن هي بحاجة إلى أب قوي يقف بجانبها، لا أب سكّير. فانهمرت الدموع من عينيه. فقبل يدها دون أن ينطق بكلمة ثم ألقى بزجاجة الخمر من يده ودخل إلى المستشفى.

هذه الصورة تظل على حالها لكن إطارها هو الذي يتبدل، وعندما يتبدل إطار الصورة يصبح لها معنى جديد. لقد بيّنت تريسا للأب السكران طريقة أخرى لفهم الموقف، وذلك بالتحقق من مصلحة ابنته ومعرفة الطرق الأفضل للتعبير عن حبه لها، ولقد عمل الأب بثبات حسب وجهة النظر الجديدة.

دعنا نعيد تفسير سلوك الناس الصعبي المراس. فعندما يعترض أحدهم طريقك، ووضعناه في إطار المرجعية الإيجابي، فإن ذلك سيتيح لك فرصة ذهبية لتنمية مهارات حديثك. إنّ المهارات التي تمارسها مع شخص غير ذي أهمية لك ربما كانت كالمهارات التي تحتاجها لإنقاذ زواج أو علاقة عزيزة على نفسك، وبهذه الطريقة يكون الشخص الصعب قد قدّم لك مساعدة من أجل إنقاذ الموقف، وسوف يتحسن شعورك لو نظرت إليها من هذه الزاوية.

تغيير الأسلوب الذي تتحدث به مع نفسك

هل حدث أن توقفت للاستماع إلى الطريقة التي تتحدث بها مع نفسك بذلك الصوت الذي يكمن في رأسك؟ وهل حدث ذات مرة أن قلت لنفسك: "يالها من هزّة!" لا أصدق أن هذا يحدث معي!" أو "لم أتقاض ثمناً لهذا الضرر!" كيف تؤثر هذه الأفكار على موقفك وسلوكك؟ هل من شأن هذه الأفكار أن تعينك أم من شأنها أن تعيقك؟

إنّ تأثير أفكارك على أقوالك هو نفس تأثير ما تقوله لنفسك على أفكارك، وعندما تغيّر طريقة التحدّث مع نفسك حول مشكلة ما، فإنك تغيّر طريقة تفكيرك بالمشكلة في الوقت نفسه. إننا نوصي بالسيطرة على الأشياء التي تقولها لنفسك. كن على وعي بالأشياء التي تقولها لنفسك واستبدل بالأفكار السلبية أفكاراً إيجابية مساعدة، وعندما تستمع إلى حوارك الداخلي، تأكّد من أن لغتك سوف تساعدك على الوصول إلى حيث تريد.

يجب أن تتعلم على الكلام الهادف مع نفسك من أجل تغيير موقفك إلى الأفضل، وبإمكانك أن تنمّي التعليقات العقلية السريعة التي تساعدك على الاحتفاظ بشعور المرح، ثم إدراك وفهم الصعوبات. مثلاً: "نورد هنا بعض الأشياء المهمة كي تقولها لنفسك،

مع إيضاح ملخص عن صحتها:

١ - "لقد حصلت على ما أريد، وأريد ما أحصل عليه"

إن الغصن الذي ينحني تحت ثقل الثلج يعيش ليرى شتاءً آخر، لكن الغصن الذي يقاوم الثلج ينكسر. وعندما تقاوم (تكافح، تحاول التغيير، تحدد، تمنع، تنسحب من) الناس الصعبي المراس، فإنّ الذي ينكسر عادة هو أنت.

لا تفهمنا خطأ، نحن لا نقول بأنه يجب عليك أن لاتعمل شيئاً حيال الموقف، لكن فور ما تبدأ بقبول الموقف على علاته عليك أن تبدأ بالاتصال مع مصادرك وتتصرف تصرفاً بناءً من أجل التأثير في سلوك الشخص. إنك بقبولك الموقف فقط تستطيع أن تبدأ بالسعي من أجل تحقيق نتائج جديرة بالذكر.

٢ - "توجد الفرص في مكان ما من هذه التجارب"

ربما توجد خطوط دقيقة في كل غيمة سوداء. وكل واحد يعرف بأن الذهب والفضة والمجوهرات قد توجد في المياه الموحلة، وفي القاذورات والصخور، ابحث عنها فقط، أو على الأقل انظر إليها عندما تقدّم نفسها. وتظهر الفرص بالطريقة نفسها.

٣ - "إن أي خبرات تتعلم منها هي خبرات جيدة"

إنّ ما تتعلمه من التعامل مع الناس من ذوي المراس

الصعب سوف ينمّي مزاياك ويقويك ويساعدك في جوانب أخرى من حياتك. إن التعليم يعني الاسترجاع بدلاً من الفشل الناتج عن الخبرة، وعندما تنظر إلى سبب التأثير في العلاقة بين ما عملته وبين ما حصلت عليه، تتعلم ماهو المجدي وما هو غير المجدي.

٤ – "أستطيع أن أكون مرناً"

إذا أخفق عملك في أداء نتيجة ما فإنّ سلوكك يأتي بضمانة حديدية: لا جدوى! إن أي شيء آخر تحاول عمله دون هذه الضمانة ستتاح له فرص أكبر للنجاح من أي شيء آخر لا تحاول عمله. التجربة! جرّب من الأحاديث التي لم يسبق لها مثيل. كن عنيفاً. اعمل آخر الأشياء التي فكرت بعملها أولاً!.

٥ – "أنا أعرف أن كل شيء ممكن"

قالوا لتوم أيسون إن الضوء الكهربائي كان مستحيلاً، لكن المصباح الكهربائي أضاء في رأسه، وقالوا يجب أن يكون للرجل جناحان حتى يتمكن من الطيران. والآن تقوم مضيفات الطيران بإلصاق الأجنحة على جاكيتات أطفالنا، إن الناس الذين لا يؤمنون بالمستحيل هم الناس الذين يتحدون الصعب. لذلك فكر بها: طالما أصبح الناس يطيرون وأصبح بإمكانك أن تشعل مصباحاً كهربائياً، فإن التعامل مع الشخص الصعب أصبح هو الآخر أمراً ممكناً.

بعض الناس يتعاملون بنجاح الآن! وإذا أخفقت في الحصول على النتيجة التي تريدها فتذكر بأنه خير لك أن تضيء المفتاح الكهربائي بدلاً من أن تلعن الظلمة.

٦ – "آه، حسناً"

حين تحب الموقف أو تكرهه، فإن رأيك فيه لن يغير شيئاً كثيراً عدا الطريقة التي تشعر بها، لذلك، بدلاً من عمل صفقة كبيرة من الحقائق التي تكرهها، خذ نفساً عميقاً وقل: "آه، حسناً" ثم الغِ رأيك، وانطلق من هناك.

٧ – "جميع الأشياء يجب أن تمرّ"

عندما تناضل من أجل التعامل مع الشخص الصعب سوف تشعر في بعض الأحيان بأن الأمر لن ينتهي. لكن الشعور بأنّ هذا الموقف سوف يستمر إلى الأبد هو مجرد وهم. فكّر للحظة كم عمرك وكم عدد المرات التي نجحت فيها. هل تصدق السرعة التي مررت بها؟ وسوف تمر هذه المرة هي الأخرى مع الشخص الصعب، وإذا نظرت إلى المستقبل من خلال هذه المعرفة، ربما كسبت سعة إدراك وفهم وتجعل من العملية أمراً سهلاً عليك.

٨ –"اعتاد هذا على إزعاجي" وهو الآن خلفي"

لِمَ لا تبدأ عند الحديث عن الماضي بالحديث عن ردود

فعلك عن الشخص الصعب كما لو أنك خلفتها وراءك؟ وعندما تتحدث إلى نفسك أو تتناول الآخرين بالحديث. استعمل الفعل الماضي لكي لا تكون حاداً في الحاضر.

٩ - "إننا نؤمن بالله"

حسب الأمثلة القديمة: "ليتعاون جميع الناس إذا كان الهدف نبيلاً" بمعنى "يد الله مع الجماعة" ربما كان هناك شيء رائع ينبثق من موقفك الحالي وأنت لا تشعر به ولم تره حتى الآن.، هناك صورة كبيرة تعمل في حياتك ايضاً كما تقف النجوم في عنان السماء وكما تدور الفصول على مدار السنة. وربما كان الألم الذي جربته هو عملية كسر للصدفة التي تغلف فهمك. تمسك به أو تخلص منه، وفي الوقت المناسب سوف تتكشف لك المشكلة وسوف تتوصل إلى حلها.

الملخص:

إنّ جميع الأدوات التي قمنا بوصفها في هذا الفصل ستظل موجودة ومتوفرة لك عندما تحتاج إليها. إنّ بإمكانك أن تصحّح مواقفك وتوجهاتك وفهمك للأحداث في كل وقت، تذكر تصحيح موقف قمت فيه بانتظام فتحررت من الضغط وتوجهت إلى النجاح عندما أخرجت أفضل ما في الناس في أسوأ أحوالهم.

فهرست المحتويات

فهرست المحتويات | الصفحة







التعامل مع من لا تطيقهم

هل تضطر للتعامل مع أناس يرغبونك ؟ أو مع آخرين ترغبهم القرارات البسيطة؟ هل مللت من سماع عبارات مثل: « ذلك لن ينفع » أو « ذلك ليس خطئي »؟.. هل هناك قناص في مكتبك يحاول الإساءة إليك؟.. أو شخص مغرور يحاول أن يختبر صبرك وصبر الأشخاص الآخرين في الدائرة؟.. الحقيقة إن هناك أشخاصا صعبين تقريبا في كل مكان يوجد به أناس، ويمكنهم أن يجعلوا حياتك في توتر ونكد دائمين ، ويمنعوك من تحقيق الأهداف المهمة في حياتك.. ولكن ذلك لن يكون إلا إذا سمحت لهم بذلك.

في هذا الكتاب الفريد من نوعه سوف تتعلم الأساليب التي تم فحصها وثبت نجاحها في الندوات الكثيرة المشهورة للمؤلف ، وهي أساليب يمكن استخدامها لتجعل الناس يتوقفون عن كثرة الشكوى، وإخلاف الوعود ، والانفجار بعصبية ، والمماطلة، والتخريب وكافة أنواع السلوك الأخرى التي تثيرك وتضايقك . وسوف تكتشف :

كم هي صعبة الطريقة التي يفكر بها الناس؟.. وممن يخافون ؟.. ولماذا يسلكون الطريقة التي يتصرفون بها ؟..

- كيف تحمي نفسك من أن تكون هدفاً للسلوك السلبي ؟..
- المهارات التسع التي تقلب الصراع إلي تعاون .
- الاساليب المحددة للتعامل مع الأنواع العشرة من الأشخاص الأكثر إزعاجاً من الذين لا تطيقهم .
- وغير ذلك الكثير

إنتاج :

INTERNATIONAL IDEAS HOME

INTERNATIONAL IDEAS HOME

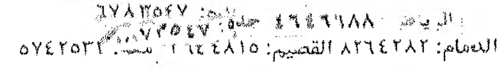
Tel. 708 430 - 5587 / Fax . 708 430 - 5644 / 7705 W. 96th PL. / Hickory Hills, Il 60457



9780040035025

توزيع

المؤتمن للتوزيع



الرياض: ٤٦٤٦١٨٨ جدة: ٦٧٨٣٥٤٧ ٧٣٥٤٧

الدمام: ٨٢٦٤٢٨٢ القصيم: ٣٢٤٨١٥ مكة: ٥٧٤٢٥٣١